



Turun yliopisto
University of Turku

KANSAINVÄLISEN DIVESTOINTIPROSESSIN TOTEUTUS INHIMILLISESTÄ NÄKÖKULMASTA TARKASTELTUNA

Case: Kansainvälisen konserniyrityksen Suomesta divestoitava tuotantolaitos

Liiketaloustiede, johtamisen organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Sanni Sointula

Ohjaaja:
TkT Kirsi Liikamaa

12.03.2014
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun
alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaukset.....	10
1.2	Tutkimuksen viitekehys	11
1.3	Tutkimuksen rakenne	12
2	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	14
2.1	Tieteenfilosofiset taustaoletukset	14
2.2	Laadullinen tutkimus.....	16
2.3	Aineiston keruu ja analyysi	18
3	DIVESTOINTI KANSAINVÄLISESSÄ ORGANISAATIOSSA	21
3.1	Kansainvälistymisestä käänteiseen kansainvälistymiseen – kansainvälistymisstrategian suunnan muutos.....	21
3.2	Divestoinnin strategiset lähtökohdat ja haasteet	22
3.2.1	Organisaation liiketoiminnalliset lähtökohdat divestointipäätöksenteossa.....	23
3.2.2	Johdon psykologiset haasteet divestointipäätöksenteossa	25
3.3	Kansainvälisen toimintaympäristön divestointiprosessiin tuomat erityspiirteet.....	26
4	MUUTOS DIVESTOINNIN LÄHTÖKOHTANA.....	28
4.1	Muutosteorioiden vertailu ja kritiikki	28
4.2	Kahdeksanvaiheisen muutosmallin tarkastelu case-organisaatiossa.....	33
4.3	Organisaatiokulttuuri ja yksilön kokema muutos	40
5	INHIMILLISYYS DIVESTOINTIPROSESSIN HAASTEENA	46
5.1	Organisaatio kriisin keskellä	46
5.2	Irtisanomisprosessi	49
5.2.1	Inhimillinen näkökulma irtisanomiseen.....	51
5.2.2	Konkreettiset tukitoiminnot	53
5.3	Organisaation divestointiviestintä.....	57
5.3.1	Viestinnän kompastuskivet	59
5.3.2	Kaksisuuntainen vuorovaikutus	61
5.4	Henkilöstö divestointiprosessin pelinappulana	63
5.4.1	Häilyvä raja osallistamisen ja viimeisen hyödyn välillä.....	64
5.4.2	Irtisanottujen hyvinvoinnin ja motivaation muutos	66

6	LOPUKSI	69
6.1	Johtopäätökset	69
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	73
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	75
7	LÄHDELUETTELO	76

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Tärkeimmät tekijät divestointipäätöksenteossa.....	24
Kuvio 2	Muutosprosessien ja implementointimallien vertailu.....	30

1 JOHDANTO

Yritysten kansainvälistymistä ja siihen liittyviä prosesseja on tutkittu runsaasti jo vuosikymmenten ajan (ks. esim. Luostarinen 1989, Calof ja Beamish 1995, Matthyssens ja Pauwels 2000). Kansainvälistymisestä onkin tullut yrityksen koosta riippumatta merkittävä väylä laajentaa toimintaa yli valtiollisten rajojen. On kuitenkin huomioitava, että kansainvälistyminen jatkuvasti kasvavan olomuotonsa lisäksi saa toisinaan myös käänteisen merkityksen yritysten muuttaessa kansainvälistymisstrategioitaan ja vähentäessä kansainvälisiä toimintojaan.

Tiedeyhteisön keskuudessa teoreettinen pohja kansainvälisyyteen on hyvin yksijakoinen. Kansainvälistymistutkimuksissa on keskitytty laajalti kuvaamaan yritysten kansainvälistymisen positiivista kehitystä sekä erilaisten kansainvälisten liiketoimintaoperaatioiden kasvua. Kansainvälistymisen käänteinen eli kansainvälisten toimintojen vähentämistä koskeva tutkimus on sitä vastoin huomattavasti harvinaisempaa. (Matthyssens ja Pauwels 2000, 697–698.) Tämä johtunee sen saamasta negatiivisesta sävystä, sillä käänteinen kansainvälistyminen saatetaan kokea epäonnistumisena kansainvälisellä kentällä jouduttaessa vähentämään kansainvälisiä toimintoja (ks. esim. Clarke ja Gall 1987, Mellahi 2003, Turcan 2011). Tutkimus kansainvälisten liiketoimintaoperaatioiden vähentämisestä on vielä varsin kehittymättömällä asteella, vaikka aihepiirin varhaisimmat tutkimukset ulottuvatkin jo 1970-luvulle (ks. esim. Boddewyn 1979, Nees 1978). McDermott (2010, 50) huomauttaa, että useissa tutkimuksissa on havaittu yritysjohtajien pitävän käänteisen kansainvälistymisen prosessia ja päätöksentekoa vaikeimpana kokemuksena koko urallaan.

Kansainvälistymisprosesseja ja käänteisiä kansainvälistymisprosesseja tarkasteltaessa kyse on aina jonkin asteisesta muutoksesta organisaatiossa. Gandolfin (2013, 68) mukaan organisaatioiden yksiköiden lopettaminen linkittyy organisaation uudelleenjärjestelyn strategiaan. Toisaalta, yrityksen päättäessä vähentää ulkomaisia toimintojaan volyymin koosta riippumatta, kyse on muutoksesta kansainvälistymisstrategiassa. Tämä muutos voi tapahtua luopumalla tuotteesta, divestoinnilla¹, rajoittamalla toimintojen

¹ Benito (2005, 235;236) määrittelee divestoinnin käsitteen ulkomaisen toimintayksikön sulkemiseksi tai myymiseksi.

laajuutta tai kaikkien kansainvälisten toimintojen täydellistä lopettamista. (Turner ja Gardiner 2007, 489.)

Tieteellisissä julkaisuissa on käytetty lukuisia eri termejä määrittelemään käänteistä kansainvälistymistä ja käänteisen kansainvälisyyden, (kansainvälisen) divestoinnin sekä (kansainvälisen) sulkemisen termit saatetaankin rinnastaa toisiinsa. (Mellahi 2003, 151). Tässä tutkimuksessa on päädytty käyttämään käänteisen kansainvälisyyden termiä kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä yhteiskunnallisella tasolla kun taas kansainvälisen divestoinnin käsitteellä (myöh. divestointi) tarkoitetaan yksityiskohtaisempaa ilmiötä, jota tässä työssä tutkitaan yhtenä käänteisen kansainvälistymisen osa-alueena.

Laajempi divestointikirjallisuus, joka perustuu hyvin pitkälti tuotantoyritysten divestointikokemuksiin, tarjoaa merkittävän pohjan divestointien sille ja itse divestointiprosessille (Cairns, Quinn, Alexander ja Doherty 2010, 28). Kuitenkin, kirjallisuuskatsausta tehtäessä tutkija havaitsi, että divestointitutkimuksissa on hyvin vähän huomioitu, mitä divestointi-ilmoituksen jälkeen divestoitavassa yksikössä tapahtuu. Butlerin, Sweeneyn ja Crundwellin (2009, 670–671) mukaan harva asia vaikuttaa niin merkittävästi työntekijöiden elämään kuin tuotantolaitoksen sulkeminen. Kaikki tuotantolaitosten sulkemiset vaativat harkitsevaa ja tehokasta johtamista, jotta voidaan minimoida niin työntekijöihin kuin myös yrityksen nimeen kohdistuvat mahdolliset negatiiviset vaikutukset. Vastuullisuuden jäädessä toisarvoiseksi seikaksi, seuraukset saattavat olla lähes katastrofaaliset ei ainoastaan inhimillisestä näkökulmasta tarkasteltuna vaan myös liiketaloudelliset seikat huomioiden, kuten Nokian Bochumin tehtaan sulkeminen Saksassa on osoittanut (Bochum-kiista söi Nokian markkinaosuutta, 2008).

Mccarthy ja Hallin (2000, 205) mukaan henkilöstö toimii pitkälti vastaanottavassa asemassa kun päätökset organisaation uudelleenjärjestelyistä tehdään johtotasolla ja henkilöstö on pakotettu muuttamaan toimintaansa näiden päätösten mukaisesti. Strategian muutoksen yhteydessä usein myös monen henkilön rooli yrityksessä muuttuu organisaation uudelleenjärjestelyiden seurauksena. Tämän kaltaiset muutokset kulmineeruvat divestointien yhteydessä, huomattaviksi ja vaikuttavat siten merkittävästi myös organisaatioiden sisällä toimiviin yksilöihin. Jotta nämä yksilöt saadaan toimimaan muutoksen edellyttämällä tavalla ja todelliset hyödyt realisoitua irti muutoksesta, kyvyt ja kompetenssit johtaa muutosta organisaatiossa joutuvat monimutkaisen haasteen eteen. Muutos vaatii siten vahvaa johtajuutta, jotta uusi strategia voidaan onnistuneesti implementoida henkilöstölle. (Macmillan ja Tampoe 2000, 198–202.) Speculand (2009, 167) kuitenkin huomauttaa, että suurin osa strategian implementoinnista epäonnistuu,

koska usein kuvitellaan, että pelkkä strategian luominen riittää sen toimimiseksi. Kuitenkin, ennen kuin strategiasta voi olla hyötyä yrityksen toiminnassa, se on myös implementoitava onnistuneesti yrityksen sisällä. Uuden strategian implementointi vaatii organisaation prioriteettien järjestäytymistä uudelleen, jolloin ennen strategian kannalta tärkeimpänä pidetty asia tai kohde saattaa uuden strategian myötä menettää statusasemansa ja mahdollisesti kokonaan merkityksensä yrityksen toiminnassa (Matthyssens ja Pauwels 2000, 712–713).

Kirjallisuuskatsauksessa tehtyjen tutkijan havaintojen perusteella, divestointien ja tuotantolaitosten sulkemisen kaltaisten yritysjärjestelyiden yhteydessä tullaan lähes poikkeuksetta irtisanomaan henkilöstöä, jotka toisinaan saavat kriisimäisiäkin piirteitä. Pöijulan ja Ahosen (2007, 191) mukaan ilmoitukset irtisanomisista johtavat nykypäivänä automaattisesti kysymykseen, mikä yrityksessä on vialla. Tämän vuoksi vastuulliseen johtajuuteen kuuluu myös huolehtiminen irtisanottavien kunniakkaasta kohtelusta. Vaikka irtisanomisia voidaan tuskin koskaan pitää yksilön kannalta mieluisana kokemuksena, irtisanomisten kielteisiä vaikutuksia voidaan kuitenkin lievittää asianmukaisin, avoimin ja oikeudenmukaisin prosessein ja käytännöin (Parzefall 2009, 27).

Viestintä nousee erityisasemaan suurten organisaatiomuutosten ja kriisitilanteiden yhteydessä (Seeck 2009, 5–6;11). Koska viestinnän rooli korostuu vahvasti sekä muutosprosessissa että koko divestointiprosessin tarkastelun yhteydessä, tässä tutkimuksessa viestinnän monipuolinen tarkastelu on myös merkittävässä osassa. Tehokas viestintä organisaation sisällä onkin kriittinen tekijä menestykselle sekä johtajan että koko organisaation näkökulmasta (Kreitner, Kinicki ja Buelens 2002, 288).

Tässä tutkimuksessa pyritään sekä teorian että empirian avulla lisäämään ymmärrystä kansainvälisestä divestointiprosessista. Empiiristä tutkimusta tehdään haastattelemalla kansainvälisen konserniyrityksen Suomesta divestoitavan tuotantolaitoksen henkilökuntaa. Kyseisestä yrityksestä käytetään tässä työssä nimitystä case-organisaatio. Tutkimus sai innoituksensa tutkijan kiinnostuksesta yritysten kansainvälisiin prosesseihin ja niiden käänteiseen merkitykseen. Lisäksi tutkijaa mietitytti erityisesti irtisanottavan henkilöstön reagointi tämän kaltaiseen globaalin tason muutokseen. Koska yritykset pyrkivät tuomaan esiin vastuullisia periaatteita noudattavaa yrityskuvaa ja vastuullista johtamista, tutkija koki hyödylliseksi pohtia aihetta inhimillisestä näkökulmasta, havaittuaan aiheesta olemassa olevan aikaisemman tutkimuksen olevan suhteellisen rajoittunutta. Näin ollen case-organisaation työntekijöiden kokemukset divestointiprosessista ovat tämän tutkielman empirian perustana.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaukset

Jotta tutkimuksessa voidaan saavuttaa optimaalisesti tieteellistä arvoa lisäävä lopputulos, on näkökulmaksi valittava tutkimuksen kannalta mielekäs lähestymistapa. Myös tässä tutkielmassa näkökulman valintaa pohdittiin tarkkaan, jotta välttyttäisiin aikaisemman tiedon toistamiselta ja saavutettaisiin mahdollisimman hedelmällinen kontribuutio. Mellahin (2003, 160) mukaan strategian näkökulmasta johtajat kohtaavat käänteisessä kansainvälistymisessä useita dilemmoja ja paradokseja, kuten avoin ja laaja-alainen viestintä verrattuna avainhenkilöiden sulkemiseen tiedonsaannin ulkopuolelle. Koska johdon on usein itse vaikea arvioida omaa toimintaansa ja tulos saattaisi olla varsin epäluotettava objektiivisuuden puuttuessa, tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena on tarkastella divestointiprosessia ja sen mukanaan tuoman muutoksen johtamista henkilöstön näkökulmasta sekä esittää uusia kehittämis ehdotuksia prosessin inhimilliseen läpiviemiseen. Tämän tutkimuksen perusajatuksena on lisätä tietoisuutta divestointiprosessin seurauksena irtisanottavan henkilöstön tuntemuksista ja kokemuksista, jotta voitaisiin muodostaa uusia, sosiaalisesti kestäviä näkökulmia ja työkaluja divestointiprosessin johtamiseen. Koska divestoinnin kaltainen suuri organisaatiomuutos vaikuttaa epäilemättä divestoinnin kohteena olevan yksikön henkilöstöön, tutkimus tarkastelee divestointiprosessia heidän näkökulmastaan. Henkilöstön kokemukset rajautuvat haastatteluissa ilmenneisiin seikkoihin, joiden perusteella analysoidaan divestointiprosessin läpikäymisen seurauksia ja vaikutuksia henkilöstöön. Näiden seikkojen pohjalta muodostuu tutkimuksen lopullinen rakenne.

Tämän tutkielman päätutkimuskysymyksenä on, *miten kansainvälisen divestointiprosessin toteutuksessa voidaan huomioida henkilöstö inhimillisestä näkökulmasta.*

Päätutkimuskysymykseen etsitään vastauksia seuraavien alakysymysten tarkastelun kautta:

- Minkälainen merkitys kansainvälisyydellä on divestointiprosessissa case-organisaatiossa?
- Miten henkilöstö on kokenut divestointiin liittyvän muutosprosessin case-organisaatiossa?

Tässä tutkimuksessa ei tulla tarkastelemaan divestointeja pelkästään yleisellä tasolla vaan keskitytään tutkimaan kokemuksia erityisesti case-organisaation tuotantolaitoksen divestoinnista. Työn ulkopuolelle rajataan markkinalähtöisten divestointien tarkastelu. Lisäksi tutkimuksessa divestointia tarkastellaan kansainvälisen organisaation yksittäisen tuotantolaitoksen sulkemisen näkökulmasta, eikä niinkään yksikön myymisen näkökulmasta, johon suurin osa divestointikirjallisuudesta keskittyy. Näin ollen tutkimuksessa tutkittavan yksikön toiminta päättyy ja henkilöstö irtisanotaan kokonaisuudessaan, eikä toiminta jatku toisen organisaation sisällä, kuten yksikön myymisen tapauksissa on ominaista. Aikajänteellä tarkasteltuna tutkimus keskittyy divestointipäätöksen jälkeisiin tapahtumiin aina tuotantolaitoksen kokonaisvaltaisen alasajoon ja lopettamiseen saakka.

Jotta voidaan ymmärtää divestointipäätöksenteon vaikutusta case-organisaation sisällä, on selvitettävä ensin, miten divestointipäätökseen on ylipäättään päädytty. Päätöksen ja sen toimeenpanon takaa saattaa ilmetä useita asioita, jotka vaikuttavat myös siihen, miten henkilöstö on kokenut divestoinnin. Koska tutkittavan case-organisaation divestointiprosessin taustalla vaikuttaa kansainvälisyys, sen voitaneen todeta tuovan erityispiirteensä perinteiseen, vain kotimaassa toimivan yrityksen tuotantolaitoksen sulkemisprosessiin nähden. Näitä erityispiirteitä tuodaan esiin myös tässä tutkimuksessa.

Divestointi tarkoittaa väistämättä muutosta organisaatiossa, jolloin muutos on jatkuvasti läsnä prosessin läpiviennin aikana ja sen merkitys korostuu voimakkaasti myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa tarkastellaan divestointipäätöksestä aiheutuneen muutoksen implementointia osana divestointiprosessia valitsemalla muutosmalli tarkastelun perustaksi. Lisäksi muutoksen kokemista pohditaan yksilön ja organisaatiokulttuurin kannalta.

1.2 Tutkimuksen viitekehys

Tieteellisessä tutkimuksessa lähtökohtana on havainnoinnissa ilmenneiden merkitysten tulkitseminen ja uusien johtolankojen aktiivinen tuottaminen. Merkitysten ja johtolankojen perusteella pyritään löytämään tutkittavasta kohteesta jotain sellaista, mitä ei ole suoranaisesti nähtävissä vaan on analyysin ja tulkinnan kautta löydettävissä asettumalla ikään kuin asioiden taakse. Teoreettinen viitekehys muodostuu, kun havaintoja eli johtolankoja tarkastellaan eksplisiittisesti määritellystä näkökulmasta. (Alasuutari 2011, 77–79.)

Tutkimuksen alussa tutkija oli hankkinut teoreettista pohjatietoa (käänteisen) kansainvälisyyden, divestoinnin ja muutoksen aihealueista ja sen avulla muodostanut löyhästi pääviitekehukset. Viitekehysten tarkempi muotoutuminen tapahtui vasta empiirisen aineiston keräämisen jälkeen johtuen tutkimusmenetelmän teoriasidonnaisesta luonteesta, jota käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.3. Empiirisestä aineistosta esille nousseiden teemojen perusteella muodostettiin tutkimuksen yksityiskohtaisempi rakenne.

Tässä tutkimuksessa viitekehyksinä toimivat divestointiprosessi ja siihen tiiviisti liittyvä muutos sekä henkilöstön inhimilliset kokemukset kyseisen prosessin toteutuksesta. Tutkimuksessa lähdetään liikkeelle kansainvälisen toimintaympäristön ja divestointitarpeen merkityksestä divestointiprosessin käynnistämiseksi. Jotta divestointiprosessi voidaan käynnistää, on ensin tunnistettava divestointitarve, jonka takana piilevät erilaiset syyt, joiden vuoksi yritys päättää lähtökohtaisesti divestoida (Clarke ja Gall 1987, 20).

Divestointiprosessin aikana muotoutuvat henkilöstön kokemukset, joita analysoidaan haastatteluista nousseiden teemojen perusteella. Näiden kokemusten muotoutumista tarkastellaan muutoksen kontekstissa, joka toimii sekä itse divestointiprosessin että näiden prosessin aikana muotoutuneiden kokemusten merkittävänä taustavaikuttajana. Muutoksen vaikutusta tarkastellessa tässä tutkimuksessa päädytään tunnettujen muutusteorioiden arvioinnin ja perustelujen kautta Harvardin yliopiston professorin John P. Kotterin muutosprosessimalliin (Kotter 1996), jota peilataan divestointiprosessiin ja siitä kumpuaviin inhimillisiin kokemuksiin.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen luku johdattelee lukijaa tutkimuksen aihepiiriin ja kertoo yleisellä tasolla taustaa tutkimuksen aiheeseen päätyminen syistä. Lisäksi tässä kyseisessä luvussa nimetään tutkimuksen tarkoituksen määrittelevä päätutkimuskysymys ja siihen liitettävät alatutkimuskysymykset ja rajaukset. Luvussa kuvaillaan myös lyhyesti tutkimuksen rakenne. Luvun tarkoituksena on lukemisen selkiyttämisen lisäksi auttaa lukijaa ymmärtämään miksi kyseistä tutkimusta tehdään, mihin sillä pyritään antamaan vastaus ja mitkä seikat rajataan työn ulkopuolelle.

Tutkimuksen toisessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen sijoittumista tieteenfilosofisella kentällä. Luvussa esitellään tutkimuksen toteutustapa eli metodologia, jonka tar-

kastelun pohjalta pystytään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimuksen tekemisen lähtökohtia sekä tieteellistä suuntautuneisuutta. Luvussa kuvataan metodologiana käytetty lähestymistapa ja haastattelumenetelmät sekä kuvataan tutkimuksessa käytettävän analyysin peruseriaatteet.

Koska divestointi käsitteenä on tutkimuksen kirjallisuuskatsausta tehdessä havaittu vielä suhteellisen tuntemattomaksi aihepiiriksi, divestointiprosessin syitä ja käsitteenmuodostusta tarkastellaan luvussa kolme. Lisäksi kyseisessä luvussa huomioidaan kansainvälisen toimintaympäristön divestointiprosessille tuomat erityispiirteet. Tämä lisää lukijan ymmärrystä analyysivaiheessa, jolloin käsitteet ovat selkeät ja väärinymmärrysten mahdollisuus pienenee.

Neljännessä luvussa tutkimukseen tuodaan mukaan muutoksen konteksti. Luvussa tarkastellaan yleisempien ja tunnetuimpien muutosteorioiden keskeisimpiä ajatuksia ja perustellaan Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosprosessiteorian valinta. Luku myös keskittyy mallin yksityiskohtaisempaan tarkasteluun ja vaiheiden ilmenemisen arviointiin tutkimuksen kohteena olevan organisaation toiminnassa. Luvun viimeinen kappale nostaa esille yksilön kokeman muutosprosessin ja organisaatiokulttuurin merkityksen divestointiprosessissa.

Viidennessä luvussa tarkastellaan case-organisaation haastateltavien henkilökohtaisista kokemuksista esille tulleita teemoja divestointiprosessin ja sen aiheuttaman muutoksen valossa. Luvussa keskitytään erityisesti johdon toiminnasta muodostuneisiin havaintoihin implementoinnin, viestinnän ja irtisanomisprosessin asiayhteyksissä. Luvun viimeisessä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksessa aikaisemmin käsiteltyjen, haastateluista nousseiden teemojen valossa divestointiprosessin läpikäymisen seurauksia ja vaikutuksia organisaatiossa toimineeseen henkilöstöön.

Tutkimuksen viimeinen luku koostuu yhteenvedosta ja johtopäätöksistä, tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista sekä jatkotutkimusmahdollisuuksien pohdinnasta. Tämän luvun tärkein tehtävä on antaa vastaus ensimmäisessä kappaleessa esitettyyn tutkimuskysymyksiin ja tarjota lukijalle uusia ajatuksia tutkimuksen aihepiiristä.

2 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tämän tutkimuksen empiirisen osuuden kiinnostuksen kohteena ovat kokemusperäiset näkemykset divestointiprosessin kontekstissa. Näin ollen tutkimuksessa tarkastellaan tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden muodostamien merkitysrakenteiden muokkaamia kokemusperäisiä asioita. Tässä luvussa esitettävät tieteenfilosofiset taustaoletukset, metodologia sekä aineiston keruu ja analyysi selittävät tutkimuksen toteuttamisen taustaa ja auttavat ymmärtämään tutkijan tekemiä metodologisia ja tieteenfilosofisia valintoja.

2.1 Tieteenfilosofiset taustaoletukset

Niiniluodon (1983, 10) mukaan metodologiassa ja tieteenfilosofiassa ollaan kiinnostuneita erityisesti, millaisessa roolissa tieteessä sovellettavat päättelytyypit ja -menetelmät ovat systemaattisessa tiedon tavoittelussa, minkälainen merkitys ja pätevyys niillä on tieteen päämäärien saavuttamisen kannalta, millaisia tietoteoreettisia edellytyksiä niillä on sekä miten niiden tyypilliset piirteet vaikuttavat tieteelliseen tulokseen ja johtopäätöksiin. Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 37) mukaan tieteenfilosofiset erottelut tarjoavat tutkijalle mahdollisuuden arvioida omaa tieteellistä asemaansa. Lisäksi yhteneväisellä linjalla tutkimuksen filosofisissa lähtökohdissa voidaan välttää ristiriitoja, joita vastaan ei pystytä myöhemmässä vaiheessa puolustautumaan. Vaikka kriittisellä realismilla voidaan nähdä merkittävä rooli liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa, tieteenfilosofista yhteisymmärrystä liiketaloustieteissä ei kuitenkaan ole havaittavissa. Burrell ja Morgan julkaisivat 1979 metateoreettisen tarkastelunsa, josta on tullut merkittävä viitoittaja liiketaloustieteiden tieteenfilosofisille valinnoille (Kovalainen 2005, 71). Burrell ja Morgan (1979, 1) käsitteellistävät sosiaalitieteet neljään oletukseen, ontologiaan, epistemologiaan, ihmisluonteeseen ja metodologiaan, joiden puitteissa sosiaalitieteitä voidaan tarkastella.

Ontologinen keskustelu perustuu tasapainottelulle nominalismin ja realismin välillä (Burrell ja Morgan 1979, 4), kysymykseen olemisen tavasta, tai tässä tapauksessa kuten muissakin laadullisissa tutkimuksissa, ihmiskäsitykseen (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 13). Nominalismi näkee sosiaalisen maailman rakentuvan nimistä, konsepteista ja merkityksistä ja siten jokaisen yksilön henkilökohtaisena kokemuksena, kun taas realismi näkee

todellisuuden yksilön ajattelusta irrallisena kovana, konkreettisena ja miltei muuttumattomina rakenteina (Burrell ja Morgan 1979, 4.) Tässä tutkimuksessa korostuu pääosin nominalismi, johtuen pyrkimyksestä ymmärtää haastateltavien merkitysrakenteita ja sosiaalista todellisuutta.

Epistemologisen tarkastelun lähtökohtana on kysymys tietämisen mahdollisuudesta (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 13) ja sen ääripäät käyvät taistelua anti-positivismiin ja positivismiin välillä. Positivismi painottaa epistemologista periaatetta, jossa pyritään ennustamaan ja selittämään olemassa olevaa todellisuutta säännönmukaisuuksien ja rakenteiden välillä olevien kausaalisten suhteiden avulla. Anti-positivismiin epistemologia saatetaan esiintyä useissa muodoissa, mutta yleisesti ottaen sen tarkoituksena on tarjota vastakkainasettelu lakien ja säännönmukaisuuksien etsimiselle sosiaalisessa maailmassa. (Burrell ja Morgan 1979, 5.) Tässä tutkimuksessa epistemologinen lähtökohta on anti-positivistinen, johtuen tutkimuksen laadullisesta ja siten selittävästä luonteesta, jolloin universaaleja säännönmukaisuuksia ei synny².

Keskustelu ihmisluonteesta perustuu voluntaristiseen ja deterministiseen ajatteluun, jossa liikutaan tilanteen ja ympäristön vaikutuksen alaisen (determinismi) sekä itsenäisen ja vapaatahtoisen (voluntarismi) yksilön välillä (Burrell ja Morgan 1979, 6). Tässä tutkimuksessa on havaittavissa piirteitä molemmista tekijöistä. Tutkimuksessa ilmenevä voluntarismi perustuu haastateltavien vapaaehtoisuuteen ja riippumattomuuteen kun taas divestoinnin tilannesidonaisuus ja muutoksen konteksti tuovat tutkimukseen determinismin piirteitä.

Viimeisessä ulottuvuudessa Burrell ja Morgan tarkastelevat metodologiaa vertailemalla ideografista ja nomoteettista lähestymistapaa. Ideografinen näkemys painottaa subjektiivisuuden merkitystä tutkimuksessa, kun taas nomoteettisen näkemyksen lähtökohta on systemaattisen protokollan ja tekniikan noudattaminen tutkimuksessa, mikä korostuu erityisesti kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta tehtäessä. (Burrell ja Morgan 1979, 6–7.) Tämä tutkimus noudattaa laadullisen luonteensa vuoksi enimmäkseen ideografista lähestymistapaa.

Koska tässä tutkimuksessa tarkastellaan tutkimuskohdetta ihmistieteellisen metodologian perusteella, se liitetään filosofisista valtavirroista hermeneutiikkaan. Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusperinne kuuluu laajempaan osaan hermeneuttista perin-

² Katso Alasuutari 2011, 55

töä. Tällöin tutkimuksen kohde voidaan tarkentaa inhimillisen kokemuksen tutkimiseksi, ihmisen suhde maailmaan on intentionaalinen eli aikomuksellinen ja kaikilla ilmiöillä on merkityksensä yksilölle. Näin ollen fenomenologisessa tutkimuksessa kokemusta muokkaavat merkitykset. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 34.) Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ihmisten kokemuksia ja tuntemuksia divestointiprosessin aiheuttamassa muutoksen kontekstissa. Tutkimuksessa tarkastellaan siis inhimillisiä kokemuksia, jotka ovat muotoutuneet erilaisten merkitysten vaikutusten seurauksina.

2.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan lähtökohtaisesti todellista elämää. Todellisuus nähdään moninaisena ja laadullista tutkimusta tehdessä on myös huomioitava tapahtumien vaikutus toisiinsa, jolloin todellisuutta ei voi vain mielivaltaisesti pirstoa osiin. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena onkin pyrkimys kohteen mahdollisimman kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Koska tutkimukseen vaikuttaa lisäksi tutkijan objektiivisuus ja arvolähtökohdat, voidaan yleisesti todeta, että laadullisen tutkimuksen perusteella pyritään tosiasioiden löytämiseen ja paljastamiseen jo olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 152.)

Koskisen ym. (2005, 229) mukaan tutkimuksen tunnusmerkkinä voidaan pitää sitä, että laadullinen tutkimus johtaa selkeään tulkintaan tutkittavasta asiasta ja että tämä tulkinta voidaan tuoda mukaan keskusteluun aiemman tutkimuksen kanssa. Tuomen ja Sarajärven (2002, 27) mukaan laadullista tutkimusta voidaan kuvata ymmärtäväksi tutkimukseksi, kun erottelu perustetaan tietämiseen tapaan joko selittää tai vaihtoehtoisesti ymmärtää ilmiötä. Ymmärtämiseen ihmistä tutkivana tieteen metodina liittyy psykologinen vivahde, joka ilmenee eläytymisellä tutkimuskohteisiin liittyvään henkiseen ilma-
piiriin, tunteisiin, ajatuksiin ja motiiveihin. Lisäksi ymmärtämiseen sisältyy intentionaalisuus, jolloin ymmärrämme jonkin merkityksen (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 28). Alasuutarin (2011, 55) mukaan laadulliselle tutkimukselle ominaista on ymmärtävä selittäminen, jolloin selitysmallit eivät edusta universaalia säännöstöä, vaan menetelmässä korostuu erityisesti paikallinen selittäminen. Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa pyritään ymmärtämään case-organisaation divestointiprosessiin osallistuneiden henkilöiden kokemuksia ja selittämään näitä erilaisista merkityksistä muodostuneita kokonaisuuksia analyysin kautta.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä keskittyä vain yhden tai kahden tapauksen tutkimiseen. Kun valittuja tapauksia tutkitaan läpikotaisin ja ne sidotaan osaksi tieteellistä keskustelua, saadaan luotettavia kuvauksia tapauksista ja näin ollen laadullisen tutkimuksen valitseminen voi olla perusteltua ja mielekästä. (Koskinen ym. 2005, 46.) Tämä tutkimus toteutettiin case- eli tapaustutkimuksena, jossa tutkimukseen liitettyllä yrityksellä on toimintayksiköitä Euroopan laajuisesti. Tutkimus käsittelee näin ollen yhden tuotantolaitoksen sisäisiä toimia ja tapahtumia, jotka ovat muotoutuneet tapauskäsitteen sisälle. Näin ollen case tarkoittaa tässä tutkimuksessa organisaatiota, jota työssä tutkitaan. Käsitteiden selkiyttämisen vuoksi tutkimuksessa sana case-organisaatio käsittää suljettavan tuotantolaitoksen muodostaman organisatorisen kokonaisuuden, kun taas yritys käsitteenä kattaa puolestaan koko konsernin, johon myös lopetettava tuotantolaitos kuuluu.

Case-tutkimuksen tarkoituksena on vastata kysymyksiin *miksi* ja *miten* ajanmukaisten tapahtumien keskiössä. Tässä tutkimusmetodissa ei myöskään tutkijalla ole juuri vaikutusta tapahtumien kulkuun, mutta se kuitenkin poikkeaa muuten hyvin paljon samoja piirteitä sisältävästä perinteisestä historian tutkimuksesta suoran havainnoinnin ja systemaattisten haastatteluiden perusteella. Lisäksi historian tutkimuksessa keskitytään menneisiin, niin sanottuihin kuolleisiin tapahtumiin, kun taas case-tutkimuksen lähtökohtana on ajanmukaisten tapahtumien tarkastelu. (Yin 1989, 19.) Myös tämä tutkimus perustuu case-organisaation tutkimukseen, jossa tarkastellaan äskettäin päätökseen saatua divestointiprosessia. Tutkimuksessa vastataan case-tutkimuksen kysymykseen, miten, havainnoimalla ja haastatteleamalla case-organisaation henkilöstöä.

Koskisen ym. (2005, 106) mukaan haastattelua voidaan pitää lähes ainoana keinona saada selville ihmisten antamia merkityksiä ja tulkintoja asioille. Tämä tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, jossa haastattelun kohteena oli case-organisaation divestointiprosessissa osallisena ollut ja kyseisen prosessin myötävaikutuksesta irtisanottu henkilöstö. Teemahaastattelu valittiin, koska kyseessä oli suhteellisen tuntematon ja vähän kartoitettu aihepiiri. Näin haastatteli pystyi haastattelutilanteessa ohjaamaan keskustelua tarvittaessa takaisin aihepiiriin antamalla kuitenkin haastateltavalle mahdollisuuden merkityksellisten asioiden painottamiseen. Strukturoitu haastattelu olisi saattanut myös olla ongelmallinen, koska haastateltavilla olisi saattanut olla vaikeuksia ymmärtää kysymyksiä. Lisäksi haastattelussa ihminen halutaan nähdä merkityksiä luovan subjektin roolissa. Vaikka teemahaastattelulla on useita etuja syvällisen haastattelutuloksen saamiseksi, haastattelussa saattaa ilmetä myös joitakin ongelmia. Koska haastattelu vaa-

tii haastattelijalta huolellista suunnittelua ja haastattelijan rooliin sekä tehtäviin syvällistä paneutumista, sen valmistelu ja toteutus saattavat viedä yllättävän paljon aikaa. Virhelähteitä saattaa aiheutua niin haastattelijan, haastateltavan kuin myös itse haastattelutilanteen takia. Haastattelijalla on myös taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, jolloin haastattelun luottamus kärsii. Haastattelun luotettavuus riippuu näin ollen myös siitä, millaisen roolin haastateltava haastattelutilanteessa ottaa. (Hirsjärvi ym. 2004, 194–197.)

2.3 Aineiston keruu ja analyysi

Tämä tutkimus sisältää sekä empiiristä että teoreettista aineistoa. Teoreettisen aineiston koostamiseen on käytetty elektronisen aineiston ja luotettaviksi lähteiksi luokiteltujen Internet-sivustojen lisäksi kirjoja ja lehtiartikkeleita. Tiedonhaku tapahtui hakuportaalien, kuten Nelliportaali, yliopistokirjastojen yhteistietokannan Lindan sekä Google Scholar -hakupalvelun avulla. Lisäksi tutkimusten tueksi on käytetty lakiin viittaavissa osioissa Finlex-lakipalvelua. Empiirisen osion aineiston keräämiseen käytettiin kohdeorganisaation henkilöstön haastatteluja, joiden kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin.

Tutkimukseen haastateltiin viittä case-organisaation divestointiprosessiin osallistunutta ja sen lopputuloksena irtisanottua tehdastyöntekijää. Tutkimuksen case-organisaatio oli osa yli 2500 henkilöä työllistävää kansainvälistä teollisuusalan konsernia ja divestoinnin kohteena olevassa tuotantolaitoksessa työskenteli yli 130 henkilöä. Kaikki haastatellut työntekijät olivat olleet yrityksen palveluksessa yli 10 vuotta ja he olivat kaikki naisia. Ilmoitus divestoinnista annettiin heille noin vuosi ennen tuotantolaitoksen kokonaisvaltaista alasajoa. Tämän alasajon jälkeen osalla henkilöstöstä oli lisäksi mahdollisuus lähteä opettamaan ulkomaisen tuotantolaitoksen henkilöstöä niiden koneiden käytössä, jotka siirrettiin lopetettavasta Suomen tuotantolaitoksesta.

Haastattelut suoritettiin helmi-maaliskuun aikana 2013 puhelimitse. Haastattelut toteutettiin puhelimitse nauhoittamalla ja purettiin tietokoneelle, jonka jälkeen ne litteroitiin tekstiksi. Tämän jälkeen litteroidusta aineistosta etsittiin esiin nousseet teemat ja alettiin niiden perustella rakentamaan pohjaa tutkimuksen tarkemmalle viitekehykselle ja analyysille. Haastateltavat henkilöt valittiin niin sanotun lumipallo-otannon avulla, jossa tutkija pyytää jo entuudestaan haastateltuja henkilöitä nimeämään uusia potentiaallisia haastateltavia (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 86). Haastateltavien henkilöiden luku-

määrä määräytyi puolestaan saturaation perusteella, jolloin haastatteluista ei enää ilmene uutta tietoa, vaan vanha tieto kertaantuu (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 59–60). Haastateltavat on erotettu tässä tutkimuksessa merkinnöillä H1, H2... ja H5. Haastattelussa esille tulleita nimiä, paikkakuntia tai muita informanttien tunnistamiseen mahdollisesti johtavia tietoja ei paljasteta asian arkaluontoisuuden vuoksi, jotta haastateltavat voivat luottamuksellisesti kertoa kokemuksistaan tutkittavan asian tiimoilta. Haastateltavien henkilöiden yksityisyyttä suojelemalla pyrittiin saamaan mahdollisimman luotettavia vastauksia, jolloin haastateltavien ei tarvinnut pohtia kertomustensa jälkiseuraamuksia tai muiden ihmisten reaktioita käsiteltäviin asioihin liittyen.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin tutkijan puhelimella, joka toimi erinomaisena välineenä puhelinhaastattelun toteuttamisessa selkeän kuuluvuuden vuoksi. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 64) mukaan puhelinhaastattelussa jäävät kuitenkin puutteelliseksi haastattelun kontekstin tarjoamat, keskustelusta nousevat näkyvät vihjeet, jolloin se sopii paremmin melko strukturoituihin haastatteluihin. Haastateltava saattaa tehdä haastattelun aika myös muita asioita, jolloin keskittyminen itse haastattelutilanteeseen voi kärsiä. Tässä tutkimuksessa pyrittiin ratkaisemaan ongelma sopimalla haastatteluajan kohdista etukäteen, jolloin haastateltavat voivat varata aikaa pelkästään haastattelulle omistautumiseen.

Haastatteluiden ja litterointien jälkeen tutkimuksen seuraava vaihe oli haastattelusta ilmenneiden tärkeimpien teemojen muotoilu ja lopullisten viitekehysten rakentaminen. Näiden jälkeen puolestaan aloitettiin tutkimuksen analyysi. Alasuutarin (1999, 38) mukaan laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena, jolloin valotetaan jotain ainutlaatuisiksi ymmärretyn, sisäisen loogisuuden saavuttanutta kokonaisuuden rakennetta. Poikkeamalla tilastollisesta tutkimuksesta, laadullinen analyysi vaatii absoluuttisuutta, jossa jokainen luotettavana pidettävä seikka on kyettävä selittämään ja esittämään esitetyn tulkinnan kanssa ilman ristiriitoja. Eskolan ja Suorannan (1998, 137) mukaan laadullisen aineiston analyysin lähtökohta on selkeyttää aineistoa ja sitä kautta tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen tarkoituksena ei siis ole kertoa haastatteluista saadut tulokset vaan analysoida ja peilata niitä teoriaan, jolloin saadaan uutta tietoa tutkittavasta kohteesta. Teorian rooli laadullisessa aineiston analyysissä on kaksiosainen. Teoria on *keino*, jolloin sen tehtävä on auttaa tutkimuksen tekemistä sekä *päämäärä*, jolloin tutkimustyön tavoitteena on teorian kehittäminen edelleen (Eskola ja Suoranta 1998, 81).

Tämä tutkimus pohjautuu pääosin teoriasidonnaiseen³ analyysiin, mutta sisältää myös aineistolähtöistä analyysiä. Teoriasidonnaisessa analyysissä on Tuomen ja Sarajärven (2002, 98) mukaan sellaisia teoreettisia kytköksiä, jotka eivät pohjautu suoranaisesti teoriaan, vaan teoria toimii apuna analyysin tekemisessä. Teoriasidonnainen analyysi sijoittuu siten teoria- ja aineistolähtöisen analyysin välimaastoon. Kuten aineistopohjaisessa analyysissä, myös teoriasidonnaisessa analyysimallissa analyysin teemat nousevat aineistosta, mutta erotuksena aineistopohjaiseen analyysiin, teoriasidonnaisesta analyysistä on mahdollista tunnistaa aikaisemman tiedon vaikutus ohjaten ja auttaen analyysiä. Näin ollen aikaisemman tiedon merkitys on ennemminkin uusien ajattelutapojen suunnannäyttämässä kuin itse teorian testaamisessa.

Teoriasidonnaisen analyysin päättely suoritetaan usein käyttämällä abduktiivisen päättelyn logiikkaa. Myös tässä työssä käytetään abduktiivista päättelyä, jossa tutkijan ajatteluprosessia ohjaa vaihtelevasti aineistolähtöisyys ja valmiit mallit (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 98.) Abduktion päämääränä ei ole lakien etsiminen, vaan sen tarkoituksena on syiden ja selitysten alkuehtojen keksiminen (Niiniluoto 1983, 154). Tässä tutkimuksessa käytetään abduktiivista päättelyä tulosten analysoinnin tukena, jolloin tutkija vaihtelee aineistoa ja teoriaa analyysiä rakentaessaan.

³ Käytetään myös nimitystä teoriaohjaava analyysi, kts. Tuomi ja Sarajärvi 2002, 98.

3 DIVESTOINTI KANSAINVÄLISESSÄ ORGANISAATIOSSA

Tutkimuksen ensimmäisenä varsinaisena viitekehyksenä käsitellään divestointiprosessia kansainvälisessä organisaatiossa. Tässä luvussa tarkennetaan käänteisen kansainvälistymisen käsitettä ja selvennetään sen merkitystä yritysten kansainvälisissä liiketoimintaoperaatioissa. Lisäksi tämän luvun tarkoituksena on perehtyä yksityiskohtaisemmin divestoinnin strategiaan lähtökohtiin sekä huomioida kansainvälisen toimintaympäristön divestointiprosessiin tuomat erityispiirteet. Näin luodaan lähtökohdat divestointiprosessin kokemusten tarkastelulle tutkimuksen myöhemmissä luvuissa.

3.1 Kansainvälistymisestä käänteiseen kansainvälistymiseen – kansainvälistymisstrategian suunnan muutos

Luostarinen ja Welch (1993, 249) ovat määritelleet kansainvälistymisen prosessiksi, jossa yritys lisää osallisuuttaan kansainvälisissä toiminnoissa. Luostarisen (1989, 118; 201) mukaan kansainvälistyminen voi onnistuessaan lisätä kansainvälisten voittojen määrää yrityksen voittojen kokonaismäärästä, mutta epäonnistuessaan voi myös johtaa kansainvälisyyden vähenemiseen. Yritys saattaa kuitenkin päätyä myöhemmin vielä uudelleen kansainvälistymään aikaisemmista koitoksista viisastuneena. Calof ja Bea-mish (1995, 116) ovat määritelleet käänteisen kansainvälistymisen (engl. de-internationalization) prosessiksi, jossa yritys tietoisesti valitsee kansainvälisten toimintojensa vähentämisen asteen. Turner ja Gardiner (2007, 489) lisäävät käänteisen kansainvälistymisen prosessin osoittavan, että yrityksen toiminta kansainvälisessä toimintaympäristössä on huomattavasti monimutkaisempaa, kuin mitä on tavallisesti oletettu.

Muutos ulkomaisessa toimintamallissa on strateginen päätös ja sitä tulisi tarkastella markkinatason sijasta koko yrityksen tasolla linkittäen sen siten osaksi yrityksen strategiaa (Nummelan ja Saarenketo 2012, 125). Turner ja Gardiner (2007, 489) tukevat tätä teoriaa käänteisen kansainvälisyyden näkökulmasta määrittelemällä käänteisen kansainvälistymisen yrityksen kansainvälisten voimavarojen uudelleen määrittelyksi pitkän aikavälin kasvustrategian ylläpitämiseksi. Nummelan ja Saarenkedon (2012, 127) mukaan aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että kun yritys on valinnut tietyn kansainvälisen toimintamallin, sen on vaikea muuttaa tai vaihtaa sitä toiseksi myöhemmässä vaiheessa. Tutkimukset ovat myös osoittaneet että yritysten tehdessä päätöksiä

toimintamalleistaan, ne tuskin koskaan suunnittelevat tai harkitsevat tulevaisuuden mahdollivaihtoehtoja, vaikka tosiasiaa on varsin yleistä, että yritykset joutuvat tekemään toimintamallimuutoksia kansainvälisten liiketoimiensa aikana.

Kuten kansainvälistymisprosessissa myös sen käänteisessä tapauksessa johdon asenteella on oma osuutensa näiden toimintojen muotoutumiseen. Turcanin (2011, 2) mukaan käänteinen kansainvälistyminen nähdään useimmiten negatiivisessa valossa vastakohtana kansainvälistymiselle, joka puolestaan lähes poikkeuksetta edustaa kasvua. Käänteisen kansainvälistymisen prosessia ohjaa, tai ainakin pitäisi ohjata kansainvälistymisstrategia, jonka osana myös käänteinen kansainvälistyminen nähdään. Kun strategia muuttuukin kansainvälistymisestä käänteiseksi kansainvälisyysstrategiaksi, voi johtajien olla vaikea sitoutua vähentämään kansainvälisiä toimintoja, joita he ovat alun perin olleet rakentamassa. (Benito ja Welch 1997, 12–16.) Kuitenkin, käänteinen kansainvälistyminen voidaan usein nähdä vian korjaussysteeminä, jossa vikana on liian aikainen tai liian myöhäinen kansainvälistyminen (Turcan 2011, 2).

3.2 Divestoinnin strategiset lähtökohdat ja haasteet

Strategisen johtamisen perspektiivistä tarkasteltuna käänteisen kansainvälistymisen toimintoja koskevat tutkimukset ovat keskittyneet erityisesti ulkomaisten yksiköiden divestointeihin. Divestointia saatetaan käyttää hyväksyttävissä olevana tapana lopettaa toimintoja, mikäli tulevaisuudessa saatavia tuloja varjostaa epävarmuus ja epävakaisuus. (Benito ja Welch 1997, 11–12.) Boddewyn (1979, 26) toteaaakin divestoinnin heijastavan heikkoa taloudellista toimintakykyä, heikkenevää toimintaympäristöä ja strategisempaa lähestymistapaa yrityksen kehittämisessä.

Beniton ja Welchin mukaan (1997, 12) suorien taloudellisten lähtökohtien lisäksi divestointipäätöksissä merkittävässä roolissa ovat strategiset lähtökohdat koskien organisaatioiden useiden erilaisten toimintojen yhteensopivuutta. Vaikka on olemassa esimerkkejä yrityksistä, jotka kykenevät toimimaan laajasti monella eri alalla, yleisesti tutkimukset kuitenkin osoittavat, että organisaatioilla on tapana pysytellä lähellä omaa erityistä osaamisaluettaan. Myös Berry (2010, 381) viittaa strategiaan lähtökohtiin esittämällä, että tärkeä osa organisaatioiden pyrkimyksissä luoda tuotannon tehokkuutta strategioissaan sisältää olemassa olevien toimintojen rationalisoinnin. Hänen mukaansa organisaatioiden mahdollisuudet investoida halvempia tuotantomahdollisuuksia tarjoa-

viin maihin voivat tarjota organisaatioille niiden olemassa olevien resurssien optimaalisen käytön, mikäli vähemmän tehokkaat toiminnot divestoidaan.

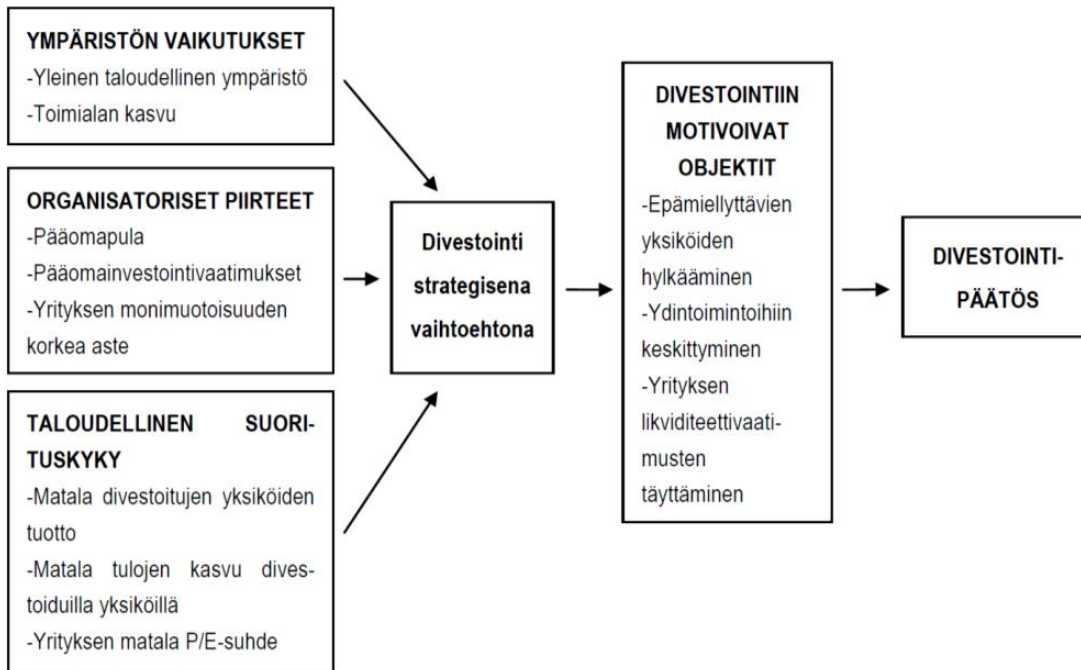
3.2.1 *Organisaation liiketoiminnalliset lähtökohdat divestointipäätöksenteossa*

Kun organisaatiot muokkaavat perinteisiä liiketoimintarakenteitaan merkittävästi ja tarkastelevat liiketoimintayksiköidensä toimintaa tulevaisuuden näkökulmasta, kyse on portfoliojohtamisesta. Portfoliojohtamisen tärkeimpänä ajatuksena on analysoida ja määrittää kasvua sekä ansaintapotentiaalia objektiivisesti jo olemassa olevassa liiketoiminnassa. Päätettäessä jonkin tietyn yksikön sopivuudesta portfolioon, tehdään päätöksiä koskien liiketoiminnan tulevaisuutta. Tämä tarkoittaa, että tietyt toiminnot kokevat muutoksia liiketoimintamallissa, jolloin osa saattaa joutua divestoinnin ja fuusioiden kohteeksi kun taas toisiin yksiköihin saatetaan investoida mahdollisesti samanaikaisesti lisää. (Helmer 2002, 214.)

Berry (2010, 392) analysoi organisaatioiden strategisia päätöksiä niiden kokonaisvaltaisten strategioiden kontekstissa ottaen huomioon monimuotoiset tuote- ja maantieteelliset markkinat, joilla organisaatio toimii. Hänen tutkimuksensa vahvistavat aikaisemmat löydökset divestointipäätöksenteon peruseräpäätöksistä, joiden mukaan yksikön heikko suoriutuminen, korkea velka-aste ja diversifikaatio ovat tärkeimmät lähtökohdat organisaatioiden divestointipäätöksenteossa. Näiden lisäksi hän on havainnut tutkimuksessaan, että organisaatioiden divestointipäätöksiin vaikuttavat myös investoinnit, jotka mahdollistavat organisaatioiden resurssien tehokkaamman käytön ja mahdollisuuden kasvuun ulkomaisilla markkinoilla.

Duhaime ja Grant (1984) ovat puolestaan tutkineet 59 yhdysvaltalaisessa, divestointeja suorittaneessa organisaatiossa niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet divestointipäätöksentekoon. Heidän tutkimustaan testaten ja laajentaen Hamilton ja Chow (1993b) ovat tarkastelleet 59 suuren uusiseelantilaisen organisaation divestointipäätöksiä. Tutkimuksessaan Hamilton ja Chow (1993b) ovat tunnistaneet tekijät, joiden perusteella divestointi nähdään strategisena vaihtoehtona ja lisäksi he ovat jaotelleet ne ympäristön vaikutusten, organisaatioille tunnusomaisten piirteiden ja taloudellisen suorituskyvyn osa-alueisiin. Toisin sanoen nämä tekijät määrittävät ne olosuhteet, joissa divestoinnista tulee strateginen vaihtoehto organisaatioiden päätöksentekijöille. Tämän lisäksi he ovat laajentaneet tutkimusta objektiivisiin, jotka motivoivat johtoa lopulliseen divestointi-

päätöksentekoon. Seuraava kuvio 1 havainnollistaa sekä johdon divestointipäätöksen taustalla vaikuttavia merkittävimpiä tekijöitä, joiden kautta divestoinnista tulee strateginen vaihtoehto että divestointiin motivoivia objekteja, joiden kautta lopulta päädytään lopulta divestoimaan.



Kuvio 1 Tärkeimmät tekijät divestointipäätöksenteossa (mukaillen Hamilton ja Chow 1993b, 481)

Hamiltonin ja Chown (1993b) tutkimukseen perustuvassa kuviossa 1 on jokaisen tekijän kohdalla ilmoitettu kolme tärkeintä syytä divestoinnin valikoitumiseksi strategiseksi vaihtoehdoksi sekä lopulliseen divestointipäätökseen motivoivaksi objektiksi. Divestoinnin valintaan strategiseksi vaihtoehdoksi vaikuttaa tutkimuksen mukaan merkittävimmin matala tuotto divestoiduissa yksiköissä. Muita merkittäviä syitä ovat matala tuottojen kasvu sekä yleinen taloudellinen ympäristö. Tärkeimmät motivaatiotekijät muotoutuvat puolestaan halusta päästä eroon epämielilyttävistä yksiköistä, ydintoimintoihin keskittymisestä ja pyrkimyksistä täyttää yrityksen likviditeettivaatimukset. Näiden päätösten perusteella syntyy lopullinen ja toteutettava divestointipäätös. (Hamilton ja Chow 1993b.)

Sekä Berry (2010) että Hamilton ja Chow (1993b) päätyvät siis tutkimuksissaan yksikön heikkoon suoriutumiseen merkittävimpana lähtökohtana divestoinnin valinnalle

strategiseksi vaihtoehdoksi. Berry (2010, 392) kuitenkin huomauttaa, että divestointipäätöksentekoa koskevissa tutkimuksissa on keskitytty tarkastelemaan yritysten divestointeja vastauksena heikoille tai kamppaileville operaatioille. Näin ollen sellaisten divestointien tutkiminen on jäänyt vähäiselle huomiolle, joiden lopputuloksena yritykselle aukeaa mahdollisuus resurssien optimaalisempaan allokontiin ja jotka saattavat siten myös olla merkittävä vaikuttaja divestointipäätöksen takana.

3.2.2 Johdon psykologiset haasteet divestointipäätöksenteossa

Johdon roolia yritysten divestointiprosesseissa on korostettu sekä kotimaisten että ulkomaisten divestointien tutkimuksissa (Cairns ym. 2010, 28). Kuitenkin, useissa sekä käänteisen kansainvälistymisen että divestointien tutkimuksissa on todettu ihmisluonteen kokevan käänteisen kansainvälistymisen epäonnistumisena ja (Boddewyn 1983; Hamilton ja Chow 1993a; Benito ja Welch 1997). Näin ollen useat yritykset eivät näe käänteisen kansainvälisyyden todellista arvoa, ei ainoastaan siitä syystä, että divestoinneille on merkittäviä psykologisia esteitä sen saaman kielteisen leiman vuoksi, vaan perinteinen lähestymistapa divestointeihin on myös tehoton. Psykologiset esteet muodostuvat, kun johdon eteenpäin viemät kansainväliset toiminnot havaitaan kannattamattomiksi ja ihmisten reaktiota pelätään tämän kaltaisia epäonnistumisia kohtaan. Näiden esteiden vuoksi moni yritys pitää kiinni kannattamattomista toiminnoistaan, usein tuhoisin seurauksin. Negatiivista asenneilmastoa tulisi välttää sen heikentäessä kokonaisstrategiaa ja suunnata kannustusta puolestaan suunnata johdon rohkeaan päätöksentekoon, jotta voidaan välttyä toiminnan heikentymiseltä. (Clarke ja Gall 1987, 18.)

Koska divestoinnit ovat niin sanotulla kielletyllä paikalla yritysten portfoliostrategiassa, ne ovat usein myös heikosti hoidettuja. Kun divestointipäätös on tehty, tulisi tärkeimpänä toimenpiteenä olla ajallisten, rahallisten ja muiden resurssien maksimaalinen realisointi. Usein divestointi hoidetaan kuitenkin hätäisesti ja divestoinnin potentiaali hyödynnetään vain osittain. (Clarke ja Gall 1987, 18.) Toisinaan yritykset ovat divestoinneissaan onnistuneet jopa tekemään voittoa vapaaehtoisten strategisten valintojensa tuloksena, vaihtoehtona toiminnan heikentymisen mahdollisuudelle (Duhaime ja Grant 1984, 301.) Yritysten tulisikin ymmärtää aloittaessaan kansainvälistymisprosessia, että aikanaan sitä tulee koskettamaan myös divestointi. (McDermott 2010, 41.) Toisin sanoen, divestointia ei pitäisi nähdä yrityksen sitoutumisen puutteena kansainvälistymi-

seen, vaan ennemmin sisäisenä osana tätä prosessia (McDermott 2010; Hamilton ja Chow 1993a).

Hamilton ja Chow (1993a, 5) toteavat, että erityisesti tuotantolaitoksia tarkasteleva kirjallisuus esittelee selkeästi johtajuuden ongelmia divestointipäätösten ympärillä. Muutokset johtotasolla näyttävät siten olevan varsin merkityksellisiä onnistuneen divestoinnin kannalta. Myös Beniton ja Welchin (1997, 16) mukaan johdon vaihtuminen saattaa olla yksi merkittävimmistä tekijöistä, jotka mahdollistavat yrityksen strategisen muutoksen ja tekevät siten käänteisestä kansainvälistymisestä toteuttamiskelpoisen vaihtoehdon. Yritysjohdo joutuu merkittävän dilemman eteen, kun on päätettävä otaanko huomattava riski ja jatketaan kannattamatonta toimintaa vai vetäydytäänkö toiminnasta ja kohdataan siitä aiheutuvat seuraukset. Sitoutuneisuuden kansainvälisiin toimintoihin kasvaessa ajan myötä, on niihin osallisena olevan johdon yhä vaikeampi käynnistää toimintojen osittaista rajoittamista puhumattakaan kokonaisvaltaisesta kansainvälisten toimintojen lopettamisesta (Benito ja Welch 1997, 16).

3.3 Kansainvälisen toimintaympäristön divestointiprosessiin tuomat erityispiirteet

Sekä investointeja että divestointeja sisältävät strategiat ovat tärkeässä asemassa kansainvälisessä yrityksessä, sillä ne voivat luoda tehokkaamman pohjan resurssien käytölle ja paremmat edellytykset yrityksen kasvulle. Vaikka divestointi voi toisinaan edellyttää vaikeiden päätösten tekemistä, kuten henkilöstön irtisanomisia ja operaatioiden yhteensovittamista, se voi olla merkittävässä roolissa tarkasteltaessa yrityksen kasvustrategiaa laajemmassa perspektiivissä sekä parantaa yrityksen kilpailukykyä. Globaalilla kentällä toimiessaan yritysjohdolle tarjoutuu näin ollen huomattavasti monipuolisemmat mahdollisuudet arvioida ja tarvittaessa muokata toimintojaan vastaamaan yrityksen tarpeita. (Berry 2010, 380).

Koska kotimaan kustannustasosta eroavat ulkomaiset maat voivat tarjota yrityksille mahdollisuuksia hyödyntää niiden edullisempaa kustannustasoa, kuten työntekijä- ja materiaalikustannuksia, ulkomaiset investoinnit saattavat johtaa yrityksen tuotantotoimintojen uudelleensijoittamiseen maantieteellisesti. Leikatakseen kustannuksiaan ja samalla saavuttaakseen edullisemmat tuotantotekijät, yritykset saattavat sulkea tiettyjä toimintojaan hyödyntääkseen nämä edut, jolloin investointien ohella tapahtuu dives-

tointeja. (Berry 2010, 381.) Poiijulan ja Ahosen (2007, 165) haastatteleman pörssiyhtiön henkilöstöjohtajan mukaan globaalisti toimivan yrityksen eri maissa toimivien yksiköiden kilpailukykyä voidaan verrata keskenään, jolloin investointeja voidaan painottaa kilpailukykyisempiin ja logistiikkakustannusten kannalta maantieteellisesti optimaalimpiin yksiköihin. Tämän voitaneen tulkita kannustavan myös lisääntyneisiin divestointeihin erityisesti matalan kustannustason maassa, kun maiden väliset kustannuserot ovat huomattavat.

Mahdollisuus kansainvälisesti maantieteelliseen uudelleenjärjestäytymiseen kustannussäästöjen toivossa on merkittävä, mutta ei ainoa kansainvälisen toimintaympäristön divestointiprosessia käynnistäville organisaatioille tarjoama erityispiirre. Divestointi, joka usein edellyttää suuren henkilöstömäärän irtisanomisen, vaatii tarkan työläinsäädännön sekä erilaisten työntekijöiden edustajien, kuten ammattiliittojen huomioon ottamisen. Kansainvälistä toimintaympäristöä seuraa siis myös monimuotoisuus, joka ilmenee maantieteellisesti erilaisina työläinsäädäntöinä ja laillisina vaatimuksina viestiä henkilöstön edustajille, kuten esittämällä vähimmäisaikataulun tehtaan sulkemiselle ja työpaikkojen menettämiselle (McDermott 2010, 46). Jokaisella maalla on omat, toisistaan toisinaan merkittävästikin poikkeavat työläinsäädäntönsä, jolloin yritysten on erikseen pystyttävä soveltamaan lakeja ja säädöksiä jokaisessa toimimassaan maassa myös kansallisella tasolla. Kuitenkin, esimerkiksi Euroopan Unionin alueella työläinsäädäntöä on yhtenäistetty, vaikka siihen vaikuttaa myös kunkin maan omat kansallisen tason lain säädökset (Työläinsäädäntö). Koska case-organisaation divestoitava tuotantolaitos sijoittuu maantieteellisesti Suomeen, sovellettiin luonnollisesti suomalaista työläinsäädäntöä. Suomessa yksi tällaisista organisaatiotasolla ehkä merkittävimmin koskettavista lainsäädännön toimenpiteistä irtisanomistilanteessa ovat yhteistoimintaneuvottelut⁴ (myöh. YT-neuvottelut).

⁴ Katso laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 2§.

4 MUUTOS DIVESTOINNIN LÄHTÖKOHTANA

Tässä tutkimuksessa muutoksen rooli on varsin merkittävässä asemassa sen toimiessa henkilöstön kokemusten perimmäisenä lähtökohtana divestointiprosessin yhteydessä. Tässä luvussa arvioidaan ensin lyhyesti ja kriittisesti tunnetuimpia muutosteorioita ja perustellaan Kotterin muutosteorian valinta tässä tutkimuksessa esiintyvän muutoksen tarkastelun pohjaksi. Tämän jälkeen Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi käydään vaiheittain läpi, tarkastellen samalla case-organisaation haastatteluissa merkitykselliseksi ilmenneitä teemoja divestointiprosessin eri vaiheita koskien. Viimeinen kappale käsittelee yksilön henkilökohtaista kokemusta muutoksen läpikäymisestä huomioiden organisaatiokulttuurin vaikutukset. On kuitenkin huomattava, että yksilöiden kokema muutosprosessi jatkuu myös tehtaan lopettamisen jälkeen, kun henkilöstö kohtaa uuden arjen uudessa työpaikassa tai jäädessään työttömäksi tai eläkkeelle.

4.1 Muutosteorioiden vertailu ja kritiikki

Suuren muutoksen tuominen organisaatioon on haasteellinen tehtävä. Vanhat periaatteet, tavat ja rakenteet on asetettava kyseenalaisiksi ja yksilöt sekä ryhmät on saatava toimimaan valtavan turbulenssin keskellä. Myös poliittinen käyttäytyminen organisaation sisällä saa uuden merkityksen sen muuttuessa intensiivisemmäksi ja aktiivisemmäksi. Jotta muutos voidaan toteuttaa menestyksekkäästi, on ymmärrettävä sen dynamiikkaa. Muutoksen monisyisen luonteen vuoksi se onkin kiinnostanut tukijoita pitkään. Vaikka muutosta ei lukuisista tutkimuksista huolimatta kyetäkään ymmärtämään täydellisesti etenkin monimutkaisissa organisaatioissa, viime vuosina karttuneet kokemukset ja tutkimukset tarjoavat ohjenuoria suurten muutosten toteuttamiseen organisaatioissa. (Nadler 1993, 85.)

Modernien muutosteorioiden pioneerina ja esi-isänä voitaneen pitää saksalais-amerikkalaista psykologia Kurt Lewiniä. Hän julkaisi 1940-luvulla kenttäteorian, ryhmädynamiikan ja toimintatutkimuksen osa-alueiden lisäksi myöhemmin merkittävän huo-

mion saaneen 3-vaiheisen muutosteorian⁵ sisältävän julkaisun. Tämä kolmivaiheinen muutosteoriat sisältää Lewinin mukaan muutosprosessin luokittelun kolmeen eri vaiheeseen, *sulattamiseen, liikkumiseen ja uudelleenjäädymiseen*, joiden avulla pystytään suoriutumaan muutoksesta menestyksekkäästi. Lewinin malli kehitettiin kuitenkin organisaationäkökulmaa laajemmaksi eikä sitä suunniteltu käytettäväksi erillisenä muista Suunniteltu lähestymistapa muutokseen -julkaisun osa-alueista. (Burnes 2004, 985–988.)

Lewinin jälkeen viime vuosikymmeninä organisaationaalisen kehittämisen kentällä on esitetty ja analysoitu lukuisia muutosmalleja, joista kolme on saanut erityishuomion johtajuuden kehittämisohjelmissa ja tieteellisten tutkimusten perustana. Bridges (2003), Schein (2002) sekä Kotter (1996) ovat kehittäneet omat muutosmallinsa, joista Bridge- sin ja Scheinin mallit kuvaavat muutosta niin organisaationaalilla, kuin myös yksittäisen henkilön tasolla. Kotterin malli puolestaan tarjoaa enemmän muutoksen implemen- tointiin keskittyvän mallin, jossa muutosprosessi kuvataan suhteellisen tarkasti vaihe vaiheelta. Kuitenkin, nämä mallit sisältävät jonkin verran samoja elementtejä, joita voi- daan arvioida ja vertailla keskenään tarkastelemalla kuvioa 2. (Stragalas 2010, 31.) Ku- vio 2 havainnollistaa näitä kolmea muutosmallia ja mahdollistaa yleiskatsauksellaan muutosmallien peruseriaatteiden keskinäisen vertailun.

⁵ Kurt Lewinin muutosteoriat osana *Suunniteltu lähestymistapa muutokseen* -julkaisua toimi muutosjohtamisen teorian ja käytännön perustana yli 40 vuotta 1940-luvulta lähtien (Burnes 2004, 977). Viimeisen 20 vuoden aikana se on kohdannut myös merkittävää kritiikkiä (Burnes 2004, 977), mutta toimii siitä huolimatta useiden muutosteorioiden perustana (Schein 1996, 27).

William Bridges	Edgar Schein (Lewin)	John Kotter
Kolme vaihetta: 1. Lopettaminen, menettäminen, irti päästäminen 2. Neutraali alue 3. Uusi alku	Kolme vaihetta: 1. Sulattaminen/ Heikentäminen 2. Kognitiivinen uudelleenjärjestely 3. Uudelleenjäädäyttäminen	Kahdeksan vaihetta: 1. Luo kiireellisyyden tuntu 2. Muodosta voimakas tiimi 3. Luo visio 4. Viesti visio 5. Valtuuta muut toimimaan vision mukaisesti 6. Suunnittele ja luo lyhytaikaisia onnistumisia 7. Vahvista parannukset ja luo lisää muutosta 8. Vakiinnuta uudet toimintatavat
Neljä sääntöä uudelle alueelle: • Ole johdonmukainen • Varmista nopea menestys • Symboloi uusi identiteetti • Juhlista menestystä	Sulattamisessa kolme alaprosessia: • Data liitetty tärkeisiin tavoitteisiin tuomaan huolta ja syyllisyyttä • Psykologinen turvallisuus poistuu riittävästi, jotta ongelmanratkaisu ja oppiminen mahdollistuvat ilman identiteetin menettämistä	Avaintekijät menestykselle: • Kaikki vaiheet ovat välttämättömiä • Vähintään 75% johtajista tulee uskoa että nykytila on vaarallisempi kuin tuntematon • Tiimien on suurissa organisaatioissa oltava vähintään 20-50 henkilöä • Viestinnän tulee olla monikanavaista ja jatkuvaa • Ihmisten tulee olla halukkaita tekemään lyhyen aikavälin uhrauksia • Työn vapauden laajempi salliminen • Uuden vision mukaisesta toiminnasta palkitseminen • Johtajien tulee olla positiivisia ja näkyviä roolimalleja • Proaktiivisilla selityksillä yhteyden luominen uusien toimintatapojen ja parantuneen toiminnan välille
Samanaikaisessa muutoksessa: Ensimmäinen asia, joka tarvitaan käsittelemään loppumatonta organisationaalista muutosta on kokonaisvaltainen suunnitelma, missä useat muutokset ovat integroituneet osatekijöiksi	Sulattamisessa: Jonkinasteinen uhka, kriisi tai tyytymättömyys tulee olla tarpeeksi läsnä ennen kuin motivaatio poisoppimiseen ja uudelleenoppimiseen voi syntyä.	Kiireellisyyden vaiheessa: Suurin osa yrityksistä epäonnistuu tässä ensimmäisessä vaiheessa. Johtajat aliarvioivat miten vaikeaa voi olla ajaa ihmiset pois mukavuusalueeltaan. Jotkut lamautuvat kääntöpuolen mahdollisuuksista, joka usein johtuu siitä että "managereita" on liikaa ja "leadereitä" liian vähän. Asioiden johtamisen (management) tehtävänä on minimoida riskit ja pitää sen hetkinen järjestelmä toiminnassa. Muutos kuitenkin vaatii uuden järjestelmän luomista, joka vaatii aina johtajuutta (leadership)
Kun suuria strategioita ei ole olemassa (nopeasti kehittyvään muutostilanteeseen), organisaation tulee proaktiivisesti määritellä piilevä yhteinen tarkoitus	Uudelleen jäädäyttämisessä: • Selviytymisinnon tulee olla suurempi kuin oppimisinto • Oppimisintoa tulee enemmän rajoittaa kuin lisätä selviytymisintoa	
Pysähtymättömän muutoksen toimenpiteet: • Selkeytä tavoite • Jälleenrakenna luottamus • Pura vanhat taakat • Myy ongelmia, älä ratkaisuja	Psykologisen turvallisuuden luomiseen kuuluu kahdeksan tilaa: • Mukaansatempaava positiivinen visio • Oppijan osallistaminen • Positiiviset roolimallit • Palkitseminen ja rankaiseminen johdonmukaisesti uuden mallin mukaan	

Kuvio 2 Muutosprosessien ja implementointimallien vertailu (mukaillen Stragalas 2010, 32.)

Kuviosta 2 ilmenee, että Bridges on määritellyt muutoksen kolmeen vaiheeseen, joista ensimmäinen käsittelee *irti päästämistä, lopettamista ja menettämisen tunnetta*. Ihmisten on luovuttava ensin siitä, miten asiat ennen olivat ja mikä pahinta, siitä miten he itse ennen toimivat. Seuraavana vaiheena muutosprosessissa Bridges on määritellyt *neutraalin alueen*, jossa ihmiset ovat luopuneet vanhasta, mutta ovat toisaalta vielä kykenemättömiä oppimaan uutta. Tässä vaiheessa ihmiset kokevat huomattavaa epävarmuutta ja hämmennystä. Viimeinen vaihe eli *uusi alku* vaatii ihmisiltä uusien toimintatapojen opettelua ja saattaa osoittautua varsin haastavaksi asettamalla ihmisten käsitykset taidoistaan ja arvoistaan kyseenalaisiksi. (Bridges ja Mitchell 2000, 31.) Vaikka Bridges ottaa muutosmallissaan huomioon myös implementoinnin osa-alueen, sen tarjoama informaatio on kuitenkin rajallista ja varsin laaja-alaista, eikä se esitä konkreettisia ohjeita käytännön muutoksen toteuttamiselle. Lisäksi mallin implementoinnissa keskitytään ainoastaan kolmen pääkohdan tarkasteluun, jolloin mallin syvälliset näkökulmat jäävät huomiotta ja tarkastelu jää siten varsin pintapuoliseksi (Stragalas 2010, 33.) Bridgesin mallin tarkastelu jätetään tämän tutkimuksen tulevaisuudessa asiayhteyksissä tarkemmin käsittelemättä, sillä tutkimuksessa muutosta halutaan tarkastella syvällisemmin, kuin tämän mallin puitteissa on mielekasta tehdä.

Schein (2002, 36–41) on puolestaan mukauttanut Kurt Lewinin kehittämää muutosmallia kuvaten muutosprosessiin kuuluvaksi *sulattaminen, kognitiivinen uudelleenjärjestely* sekä lopulta *uudelleenjäädäyttäminen*. Scheinin (2002, 36) mukaan sulattaminen, eli motivaation luominen muutokselle, on vaikeimpia ja samalla tärkeimpiä vaiheita muutosprosessissa. Sulattamisprosessiin liittyy vahvasti sen hetkisen tilan järkyttäminen tai heikentäminen, syyllisyyden ja huolen synnyttäminen organisaatiossa sekä psykologisen turvallisuuden muokkaaminen uusien asioiden oppimista tukeväksi. Kognitiivisella uudelleenjärjestelyllä Schein tarkoittaa uusien konseptien, merkitysten ja standardien oppimista. Tässä vaiheessa tunnistetaan roolimallit ja matkitaan niiden toimintaa sekä tutkitaan ratkaisuja ja opetellaan asioita kokeilemisen kautta. Uudelleenjäädäyttämisen vaiheessa uudet konseptit, merkitykset ja standardit sisäistetään, jotta ne jäävät pysyviksi organisaation toimintatavoiksi. (Schein 2002, 36.) Scheinin mallin pääkohdat heijastuvat myös Kotterin kahdeksanvaiheisessa muutosmallissa. Yksilön tarpeiden huomiointi muutoksen toteutuksessa voidaan havaita myös Kotterin mallista, sillä myös implementoinnissa on otettava huomioon yksilön vaikutus ja siten saatava tämän hyväksyntänsä muutokselle, ennen kuin muutos voidaan viedä läpi organisaation tehokkaasti. Toisaalta Scheinin malli ottaa varsin negatiivisen lähestymistavan muutokseen

käyttäen negatiivisia ilmaisuja yksilön muutoksen kokemisesta, jotka saattavat heikentää muutokseen osallistuvien ponnisteluja. Positiivisempi lähestymistapa muutokseen auttaa työntekijöitä muutoksen mukana tulevien uusien asioiden vastaanottamisessa ja niihin sopeutumisessa. (Stragalas 2010, 33.) On myös huomioitava, että Lewinin alkuperäistä muutosteoriaa on puolestaan kritisoitu esittämällä sen olevan relevantti ainoastaan pienasteisille muutoksille jättäen huomioitta organisaatioiden poliittisuuden ja konfliktit (Burnes 2004, 978). Myös Scheinin mallin valinta tämän tutkimuksen muutoksen käsittelyn perustaksi hylätään, sillä muutosta halutaan lähestyä ilman ennakkoletuksia ja koska case-organisaation tapauksessa kyseessä on suuri, organisaation rakennetta muokkaava muutos.

Yksi siteeratuimmista muutosteoreetikoista Bridgesin ja Scheinin rinnalla on Kotter (1996). Hän on keskittynyt tutkimuksissaan erityisesti sellaisiin muutoksiin organisaatioissa, joiden perustoimintatehtävää leimaa suuret, paradigmaattiset muutokset (Suominen 2011, 14). Kotterin viitekehys on liitetty läheisesti organisaatiokäyttäytymiseen, jossa se kohdistuu makrotasoiseen organisaatioteoriaan. Viitekehystä voidaan käyttää myös organisaation kehittämistyökaluna sen tarjotessa kolmidimensioisen linkityksen yksilön, ryhmän ja organisaation välille. (Stragalas 2010, 31.)

Vaikka Kotterin kahdeksanvaiheinen malli on muotoiltu selkeästi, se on kohdannut myös kritiikkiä erityisesti laajuutensa vuoksi. Tämän alkuperäisen mallin noudattaminen saattaa turhauttaa implementoinnin läpiviemistä mallin selityksissä ilmenevien kuitujen vuoksi. Koska malli on suunniteltu tarjoamaan viitekehyksen ja lähtökohdat muutoksen soljuttamiselle organisaation läpi, sen yksityiskohtainen toimintasuunnitelma jää kuitenkin vaille tarkempaa käsittelyä. (Stragalas 2010, 35.) On myös huomioitava, että Kotterin kirjoittama artikkeli ja kirja, joihin kahdeksanvaiheinen prosessi perustuu, on kirjoitettu ilman ulkopuolisia lähteitä pohjautuen siten Kotterin omiin kokemuksiin ja havainnointeihin yritysmaailmassa (Appelbaum, Habashy, Malo ja Shafiq 2012, 765). Lisäksi, malli on suunniteltu seurattavaksi järjestelmällisesti, joten epäonnistuminen mallin ensimmäisessä vaiheessa hankaloittaa merkittävästi mallin muiden vaiheiden toteuttamista (Appelbaum ym. 2012, 775). Kuitenkin Kotterin mallin suosio on sekä johtamiskirjallisuudessa että organisaatioiden todellisessa muutosmaailmassa kiistämättömän käytännönläheisyytensä ja yksityiskohtaisuutensa vuoksi. Tässä tutkimuksessa valitaan Kotterin muutosmalli case-organisaation muutoksen tarkastelun perustaksi, jonka kahdeksaa vaihetta käsitellään yksityiskohtaisemmin seuraavassa kappaleessa.

4.2 Kahdeksanvaiheisen muutosmallin tarkastelu case-organisaatiossa

Kotter esittelee kirjassaan ”Leading Change” kahdeksanvaiheisen prosessimallin erityisesti suuren muutoksen luomiselle, joka perustuu fundamentaaliseen näkemykseen siitä, että muutokset eivät tapahdu helposti useiden, toisistaan poikkeavien syiden johdosta. Näin ollen, vaikka organisaatiossa nähtäisiin syyt ja tarpeet muutokselle, menestyksen esteeksi saattaa muodostua monenlaiset inhimilliset seikat, kuten luottamuksen puute. (Kotter 1996, 20.) Lisäksi muutosprosessi pyritään usein viemään läpi ainoastaan mallin keskeisimpien vaiheiden avulla. Tämä on ominaista erityisesti silloin, kun yksittäisen päätöksen, kuten yrityksen uudelleenorganisoinnin, yrityskaupan tai henkilöstön irtisanomisten odotetaan muodostavan merkittävimmän osan muutosta. Saattaa olla kuitenkin kohtalokasta jättää ensimmäiset askeleet mallista pois, koska niiden avulla pystytään luomaan sopiva pohja muutoksen vaatimalle toiminnalle. Toisaalta taas viimeisten kohtien unohtaminen saattaa johtaa vain ulkokuoren muutokseen, jolloin muutos ei juurikaan tarpeeksi syvälle organisaatiokulttuuriin ja jää vain pintapuoliseksi sekä siten väliaikaiseksi toiminnaksi. (Kotter 1996, 23.)

Seuraavassa tarkastellaan Kotterin muutosmallin kaikkia vaiheita case-organisaation näkökulmasta. Nämä kahdeksan vaihetta ovat kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen luominen organisaatioon, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian kehittäminen, muutosvision viestintä, työntekijöiden valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, tehtyjen parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten luominen sekä uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen.

Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen luominen organisaatioon

Kotterin muutosteorian kahdeksanvaiheinen prosessi käynnistyy kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen (engl. sense of urgency) luomisella organisaation sisällä. Useimmiten suurin virhe muutosten läpiviennissä tehdään heti prosessin alussa. Mikäli organisaatioissa sallitaan liiallinen tyytyväisyys ilman tarpeeksi vahvaa kiireellisyyden tunnetta muutosprosessin alussa, muutokset epäonnistuvat väijäämättä tavoitteidensa saavuttamisessa. Ilman tunnetta kiireellisyydestä ja välttämättömyydestä ihmiset eivät ole valmiita lisäämään työhönsä sitä ylimääräistä panosta, joka usein on merkittävä tekijä muutoksen onnistumisen kannalta (Kotter 1996, 4–5). Case-organisaation dives-

toinnin kohteeksi joutuneessa tehtaassa ei ollut havaittavissa kiireellisyyden tunteen olemassaoloa ennen muutoksen konkretisointia henkilöstölle. Haastatteluista ilmenevä tehtaan yleinen ilmapiiri oli myös tyytyväinen omaan tilanteeseensa ja ylimääräisen, ehkä jopa kriittisen panoksen antaminen jäi siten saamatta työntekijöiltä.

...et sillon joskus ku meil olis ollu töitä ni sit pistettiin perse penkkiin... ei ruveta tekemään nelivuoroo eikä viittä vuoroo. Mä olisin halunnu ehdottomasti et sitä olis tehty, koska sillon oli töitä tarjolla.(H2)

Koska tehtaan työntekijät olivat tyytyväisiä toiminnan nykytilaan, he eivät olleet valmiita vaihtamaan erilaiseen työvuorojärjestelmään, vaikka tuotannolliset syyt olisivat sitä vaatineet. Ihmisten ollessa tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen, he eivät koe tarvetta muutokselle, eivätkä tästä syystä myöskään näe syytä tai perusteita sille, miksi muutos olisi tarpeellinen (Kotter 1996, 36). Mikäli henkilöstö ei näe yrityksessä kriisiä, joka kiinnittäisi heidän huomionsa, heidän kiireellisyydystasonsa pysynee matalana, eivätkä he siten välttämättä osaa myöskään toimia kriisin edellyttämällä tavalla.

Myös organisaation aineellisilla tekijöillä, kuten pääkonttorin puitteilla on merkitystä, niiden huokuessa menestystä ja saaden ihmiset ymmärtämään asian todellisuudessa olevan myös niin. Toisinaan ongelmaksi voivat koitua vääriin toimintaindekseihin keskittyvät sisäiset mittausjärjestelmät, joista henkilöstö saa myös palautteensa työlleen ja jää siten paitsi yrityksen ulkoisista lähteistä saadusta palautteesta. On myös huomiotava, että ihmisillä on tapana loukkaantua negatiivisesta palautteesta ja sitä pyritään välttämään mahdollisten konfliktien pelossa. Johdon toiminnan mittaamiseen kehitettyjen standardien heikko taso saattaa koitua kohtalokkaaksi, kun kannattavuustulokset saadaan hetkellisesti näyttämään hyvältä, mutta jotka pitkällä aikavälillä tarkasteltuna kertovat vasta karun totuuden. Lisäksi organisaatorakenne tukee usein kapeiden, funktionaalisten tavoitteiden asettamista. Toisaalta tyytyväisyyttä vallitsevaa tilaa kohtaan tukee myös ihmisluonnon tapa kieltää asioita, joita ei toivota kuultavan. (Kotter 1996, 39–41.)

Jotta organisaation kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunnetta voidaan nostaa, johdon tulee pyrkiä vähentämään organisaation sisällä ilmenevien tyytyväisyystekijöiden vaikutusta. Tämä saattaa vaatia vahvoja ja riskialttiitakin toimia, joita ei normaalisti sisällytetä hyvän johtajuuden käsitteen alle. Selkeästi näkyvän kriisitilanteen omaehtoinen luominen organisaatioon saattaa kuitenkin toimia tehokkaana ratkaisuna kiireelli-

syyden lisäämiseksi ja tyytyväisyystekijöiden heikkenemisen edistämiseksi. Tällöin kriisitilanne on organisaation jäsenille näkyvä, toisinaan jopa liioiteltu tila ja sillä pystytään siten siirtämään henkilöstön huomio tyytyväisyyden tilasta kohti kriisiä sekä itse muutostarvetta. (Kotter 1996, 42–45.)

Ohjaavan tiimin perustaminen

Toisena vaiheena Kotterin muutosteorian prosessissa on perustaa oikean kokonaisuuden, luottamuksen tason ja jaetun päämäärän sisältävä tiimi. (Kotter 1996, 52.) Yksittäisellä henkilöllä tai heikolla tiimillä on harvoin tarpeeksi tietoa tehdä menestyksekkäitä normaalia rutiinista poikkeavia päätöksiä. Heillä ei myöskään usein ole tarpeeksi aikaa tai luotettavuutta vakuuttaa muutosta koskevia henkilöitä tekemään henkilökohtaisia uhrauksia, joita vaaditaan muutosten implementoinnissa. Vastahakoisuuden lähteiden käsittelyyn vaaditaan vahvaa linjajohtajuutta, jotta tarvittava voima pystytään saavuttamaan. Tämä on ehdotonta kyvykkästä ja omistautuneesta henkilökunnasta huolimatta.

Tehokkaasti toimiva ohjaava tiimi pystyy prosessoimaan enemmän tietoa nopeammin vauhdilla kuin myös nopeuttaa uusien asioiden implementointia, koska voimakkaita ihmisiä on todellisesti informoitu ja he ovat sitoutuneet avainpäätöksiin. Tiimiltä vaaditaan myös oikeaa kokonpanoa ja riittävää luottamusta jäseniensä kesken, jotta ne voivat toimia tehokkaasti muutokseen vaadittavissa uusissa tilanteissa ja vakuuttaa henkilöstö implementoimaan päätökset. (Kotter 1996, 55–56.) Aaltosen ja Ikävalkon (2002, 417) mukaan implementoinnin ongelmat eivät niinkään johdu strategian ymmärtämisen puutteesta vaan strategisten asioiden siirtämisestä jokapäiväiseen päätöksentekoon, mistä vastuussa useimmiten on keskijohto. Case-organisaatiossa ohjaavan tiimin virkaa toimitti lähinnä vuorotyönjohtajat, joiden tehtävänä oli välittää informaatiota ja toimia rivityöntekijöiden tukena. Todellista ja tarkoituksenmukaista tiiminmuodostusta haastateltavien mukaan ei kuitenkaan ollut havaittavissa.

Vision ja strategian kehittäminen

Kolmas Kotterin esittämä vaihe käsittelee vision ja strategian kehittämistä, jotta voidaan antaa yleinen suunta muutokselle, motivoida henkilöstöä toimimaan organisaation toiminnan kannalta oikeaan suuntaan sekä koordinoita huomattavan nopealla ja tehokkaalla tavalla erilaisten ihmisten toimia. (Kotter 1996, 68–69.) Jopa tilanteissa, jotka vaativat huomattavia henkilöstön vähennyksiä, oikeanlainen visio voi luoda henkilöstölle ymmärryksen ja oikeutuksen vähennyksille, kun he ymmärtävät niiden lähtökohdat

(Kotter 1996, 70). Case-organisaation tapauksessa johto oli ilmoittanut yhdeksi merkittäväksi syyksi tehtaan divestoinnille toimintamaan korkean kustannustason. Myös haastateltavat kokivat suurimmaksi muutoksen syyksi case-organisaation tapauksessa korkeat kustannukset.

Taloudelliset puolet siin on, et kustannukset on Suomes aika korkeet pitää tommosta tehdasta pystyssä, et kyl ne sinne puolel kaatuu. Missään nimessä se ei oo siitä kiinni et oltais tehty huonosti töitä... Palkat on niin korkeet täällä mitä sit taas on esimerkiks... (yrityksen toisessa toimintamaassa). (H3)

Koska haastateltavien keskuudessa ymmärrettiin ainakin osittain muutosvision lähtökohdat eli tässä tapauksessa kustannussäästöt, he kykenivät sisäistämään myös syitä muutokselle ja yrityksen uuden vision muodostamiselle. He myös ymmärsivät, ettei muutos kaikesta huolimatta johdu heidän omasta heikosta työpanoksestaan, vaan syiden taustalla piili globaalimmat totuudet, kuten maakohtainen palkkakustannustaso.

Muutosvision viestintä

Viestintä muodostaa merkittävän roolin Kotterin (1996) neljännessä muutosprosessin vaiheessa. Aaltonen ja Ikävalko (2002, 147) toteavatkin, että viestinnän menestyksen edellytyksenä ovat riittävät viestintätaidot sekä motivaatio menestyä viestinnässä. Muutosviestinnässä on kyse asioiden käsittelystä perusteellisesti ja syvällisellä tasolla kuvaten sekä samalla toteuttaen muutosta. Sen keskeisiksi tavoitteiksi on esitetty organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistäminen, oman työn ja organisaation tehtävän näkeminen osana laajempaa kokonaisuutta, vision kirkastaminen, kuunteleminen ja vuoropuhelu sekä vastaanottajalähtöinen viestintä. Muutoksista viestimisessä tulee huomioida, että vaikka muutos saattaa olla suuri mahdollisuus, toiset mahdollisesti kokevat sen myös uhkana. Profilointi eli tavoitekuvan viestiminen tuo muutostilanteeseen pitkäjänteisyyttä. Hyvin rakennettuna ja viestittynä profilointi lisää turvallisuuden tunnetta ja uskoa asioihin. Tavoitekuvassa ilmaistavat asiat ovat visio ja tavoitteet, työyhteisön identiteetti sekä yhteiset arvostukset, joiden avulla tavoitekuvaan saadaan muodostettua vision ja työyhteisön perimän välille dynaaminen jännite (Åberg 1997, 63; 168).

Erityisesti muutosvision viestintä on tuotu usein johtamisviestinnän kirjallisuudessa esille olennaisena osana muutosviestintää. Kotterin mukaan (1996, 18) mukaan visiosta

voi olla hyötyä vaikka vain muutama avainhenkilö sisäistäisi sen. Vision todellinen tehokkuus saadaan kuitenkin irti vasta kun suurin osa työntekijöistä on omaksunut, miten ja mitä sen toteuttamisella tavoitellaan. Haastattelussa ilmeni vision viestinnän ongelmat, jotka juonsivat juurensa johdon tarjoamasta heikosta tiedonkulusta.

Sanotaan et kyl se tiedonkulku ja se mitä nyt ajattelee, mitä olis voinu ymmärtää... et tiedonkulku... tos talos se on ainaki tosi heikkoo ja se periaattees, et siel enemmän salataan asioita. (H1)

Yksisuuntaisen viestimisen lisäksi on tärkeää, että myös henkilöstö voi kysyä asioista ja saa kysymyksiinsä selkeän vastauksen (Kotter 1996, 99). Vaikka johto tarjoaisikin mahdollisuuden esittää kysymyksiä, henkilöstöä häkellyttävä tilanne saattaa aiheuttaa sen, ettei kysymyksiä osata riittävästi esittää, kuten case-organisaation tapauksessa haastateltavien mukaan ilmeni.

Yleisimpiä virheitä muutosvision viestinnässä on, ettei visiota viestitä tarpeeksi. Vision saatetaan käyttää runsaasti aikaa johtotason keskusteluissa, mutta viestiminen ruohonjuuritason työntekijöille asti jää usein vajavaiseksi. Toinen tavallinen virhe on, että visiosta viestitään paljon, mutta se tehdään laadullisesta näkökulmasta huonosti. (Kotter 1996, 18.)

Työnantaja julkasi jonkun ilmotuksen infotaululla näistä (muutokseen johtavista) syistä, taikka meil annettiin semmonen paperinivaska käteen ja siin mainittiin näit syitä... (H4)

Case-organisaation tapauksessa haastateltavat totesivat saavuttaneensa työnantajan tarjoamat viestit muutoksen syistä, mutta ilmaisutapaan ja sisältöön olisi toivottu lisää panostusta. Viestin tulee olla tarpeeksi selkeä ja yksinkertainen, jotta se olisi helposti sisäistettävissä ja muistettavissa ja siten siirrettävissä jokapäiväiseen toimintaan. Näin voidaan välttää vision jääminen ainoastaan johtotason sisäistämäksi ja tuomaan todellinen muutos koko organisaation toimintatapoihin. (Kotter 1996, 18).

Työntekijöiden valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

Toteutettaessa Kotterin muutosprosessin ensimmäiset neljä vaihetta tehokkaasti, viides vaihe eli työntekijöiden valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan on jo osittain toi-

minnassa. Koska suuret muutokset onnistuvat harvoin ilman useiden ihmisten apua ja työntekijöiden tunne omasta kyvystään saa heidät toteuttamaan muutosta, ihmisiä valtuutetaan muutostyöhön mukaan. (Kotter 1996, 102.) Case-organisaatiossa haastateltavat kertoivat valtuutuksen tapahtuneen esimerkiksi tuotantokoneiston uuden kotimaan henkilöstön opetustehtävien kautta. Tämän valtuuttamisen merkitys jäi kuitenkin suhteellisen vähäiseksi, sillä opetustehtäviin osallistui vain rajattu ryhmä henkilöstöä ja muuta valtuutusta ei haastatteluiden mukaan organisaatiossa ilmennyt.

Työntekijöiden valtuuttamisen vaiheen tarkoituksena on valtuuttaa laaja-alaisesti ihmisiä seuraamaan visiota poistaen mahdollisimman paljon esteitä, joita muutosvision implementoinnin tielle osuu (Kotter 1996, 102). Kotter (1996, 102) on määritellyt merkittävimmiten esteiksi rakenteet, kyvyt, järjestelmät ja esimiehet. Mikäli rakenteellisia esteitä ei kyetä poistamaan organisaation muutoksen tieltä, henkilöstö saattaa turhautua ja siihenastiset saavutetut tulokset muutoksen läpiviemisestä katoavat, kun ihmiset palaavat toimimaan entisten toimintaperiaatteiden mukaisesti. Tällöin on menetetty se voimanlähde, jota tarvitaan uuden rakenteen käyttämiseen tehtäessä visiosta osa arkipäiväistä toimintaa. (Kotter 1996, 106.) Toisaalta työntekijöiden valtuuttaminen edellyttää myös kykyjen kehittämistä työntekijöiden kohdatessa työssään uusia tehtäviä. Koulutuksen tarjoamisessa on erityisesti huomioitava sen riittävyys, korrelointi uusien tehtävien fokuksen kanssa ja oikea ajoitus. (Kotter 1996, 108.) Myös järjestelmien muuttaminen visioon sopivaksi on merkittävä keino poistaa valtuuttamisen esteitä. Verrattuna esimerkiksi syvälle juurtuneeseen organisaatiokulttuuriin, järjestelmien muuttaminen on suhteellisesti helpompaa. Kuitenkin, kun organisaation sisäiset järjestelmät ovat ristiriidassa uuden vision kanssa, niihin on tartuttava välittömästi, jotta vältetään muutokselle aiheutuvat esteet. (Kotter 1996, 111.) Muutosvision implementointi vaatii myös esimiesten todellisen sitoutumisen uuden vision noudattamiseen. Mikäli näin ei tapahdu, sitoutumisen puute näkyy esimiesten käytöksessä, mikä puolestaan johtaa alaisten sitoutumattomuuteen ja siten merkittävään esteeseen työntekijöiden valtuuttamisessa. (Kotter 1996, 112.)

Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Lyhyen aikavälin onnistumisilla pystytään Kotterin (1996, 119) mukaan rakentamaan henkilöstön luottamusta pitkän tähtäimen tavoitteen saavuttamiseksi. Näiden onnistumisten merkitys nousee tärkeään osaan erityisesti sellaisten henkilöiden keskuudessa, jotka eivät usko muutoksen rationaalisuuteen ja näin ollen myös vastustavat sitä tunne-

tasolla voimakkaasti. Tällaiset henkilöt tarvitsevat tavallista vakuuttavampia todisteita muutoksen mukanaan tuomista onnistumisista ja muutosprosessiin ryhtymisen kannattavuudesta. (Kotter 1996, 119.)

Jotta lyhyen aikavälin onnistumisista saadaan irti todellinen hyöty, niiden tulee olla näkyviä, yksiselitteisiä ja selkeästi liitetty muutosvaikutuksiin. Näillä onnistumisen tunnetta kasvattavilla positiivisilla tekijöillä pystytään varmistamaan, että ihmiset näkevät uhrausten olevan hyödyllisiä, jolloin muutos myös koetaan heidän keskuudessaan positiivisemmassa valossa. Tuloksien näkyminen lyhyelläkin aikavälillä vaatii kuitenkin aikaa, mutta niiden merkitys kuitenkin korostuu entisestään nopeaa muutosta tavoiteltaessa. (Kotter 1996, 121–122.)

Tehtyjen parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten luominen

Vaikka suurin osa muutostojenpiteistä olisi takanapäin, muutoksen läpiviemisessä tulisi huomioda, että läpivienti vaatii huomattavan pitkän ajan. On vaarallista tyytyä liian aikaisin siihen uskoon, että muutos olisi jo ohi ja antaa tyytyväisyyden tunteen vallata organisaation. Mikäli näin toimitaan, saatetaan menettää kriittinen hetki muutoksen juurruttamisessa ja sen seurauksena uhkana on taantuminen takaisin vanhoihin käytäntöihin. Muutetut käytännöt ovat usein varsin heikkorakenteisia ennen kuin ne saavutavat uuden tasapainon ja onnistuneesti soljutettu osaksi organisaation toimintakulttuuria. (Kotter 1996, 132–133.)

Organisaatioissa muutoksen kohteena olevat asiat eivät ole irrallisia toisistaan, vaan useimmiten tiiviissäkin riippuvuussuhteessa keskenään. Siten yhtä muutosta varten organisaatiossa on hyvin todennäköisesti tehtävä tosiasiasa useita muutoksia, kyseisten asioiden keskinäisen riippuvuussuhteen vuoksi. (Kotter 1996, 136.) Korkean hierarkian madaltamisella ja yksityiskohtaisemman johtajuuden viemisellä mahdollisimman alhaiselle organisaatiotasolle, voidaan saavuttaa nämä useat samanaikaiset muutokset. Näin muutoksen läpiviemisestä tulee huomattavasti tehokkaampaa useamman henkilön ottaessa vastuuta (Kotter 1996, 141).

Haastatteluissa ilmeni myös muutoksia johtajuusmenetelmissä ja -rakenteessa, kun vuorotyönjohtajat, alkoivat toimia työssään avoimemmin ja alaisiaan tukien muutosprosessin aikana. Haastatteluista ei kuitenkaan ilmennyt onko avoimemmin toimivia vuorotyönjohtajia todella kehoitettu toimimaan kyseisellä tavalla vai yhdistikö asianosaisia tosiasiasa tehtaanelopettamisen ja kaikkien työntekijöiden, mukaan lukien vuorotyönjohtajien, irtisanomisista johtunut poikkeuksellinen tilannekonteksti. Koska ti-

lanne oli käytännössä kaikille sama henkilön asemasta riippumatta, se saattoi luoda yhteneväisyyden tunteen organisaation eri asemassa olevien jäsenten välille. Haastateluista kuitenkin ilmeni, että vuorotyönjohtajien alaiset kokivat esimiestensä avoimemman toiminnan positiivisena asiana.

Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen

Jotta ihmiset saadaan ymmärtämään muutoksen merkitys, heille tulee luoda selkeitä asiayhteyksiä uusien toimintatapojen ja parantuneen toiminnan välille. Mikäli yhteydet ovat epäselviä, he saattavat silti itse muodostaa asiayhteyksiä, mutta väärään kohteeseen, jolloin todellinen muutos toiminta- ja siten myös organisaatiokulttuurissa vääristyy. (Kotter 1996, 14.) Viimeisen vaiheen tärkeimpiä opetuksia on siis varmistaa kulttuurin muutos ja juurtuminen oikeaan suuntaan. Ennen kuin kulttuuria voidaan muuttaa, on muutettava käyttäytymistä ja asenteita eli toisin sanoen noudatettava aikaisemmat seitsemän muutosprosessin vaihetta. (Kotter 1996, 156.) Seuraavassa kappaleessa käsitellään yksityiskohtaisemmin organisaatiokulttuuria ja muutosta divestointiprosessissa linkittyen erityisesti yksilön näkökulmaan ja kokemukseen.

4.3 Organisaatiokulttuuri ja yksilön kokema muutos

Organisaatiokulttuuri on organisaation persoonallisuus. Se sisältää organisaation jäseniin ja heidän käyttäytymiseensä liittyvät oletukset, arvot, normit ja konkreettiset tunnusmerkit (Edewor ja Aluko 2007, 189). Schein (1987; 2009) on luokitellut organisaatiokulttuurin kolme tasoa, jotka ovat artefaktit, ilmaistut arvot ja pohjimmaiset perusoletukset. Artefaktit ovat organisaation näkyviä rakenteita ja prosesseja. Ne on helppo havaita näkemällä, kuulemalla tai tuntemalla, mutta niiden merkityksiä ja keskinäisiä suhteita on vaikea määrittää. Ilmaistut arvot puolestaan pohjautuvat organisaation arvostukseen. Niihin sisältyvät strategiat, päämäärät sekä filosofiat ja ne ilmoittavat miten asioiden pitäisi olla. Pohjimmaiset oletukset ovat organisaatiokulttuurin syvin ja samalla ulkopuolisen silmin näkymättömin taso. Ne muodostuvat organisaation historiasta, jolloin vanhat arvot ovat muovautuneet itsestäänselvyyksiksi. Grönfors ja Pietilä (2005, 134) toteavat, että kulttuuri auttaa ihmisiä suoriutumaan työstään, toimii käyttäytymisen ohjaajana ja luo työpaikalle henkisen ympäristön. Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen ja siihen liittyvien arvojen ja uskomusten tiedostaminen auttaa kulttuurin piiriin

kuuluvia mukauttamaan toimintansa kulttuuriin sopivaksi. Vahva kulttuuri merkitsee myös ihmisten vahvaa tietämystä omasta tekemisestään. Scheinin (2009, 41) mukaan kulttuuri luo merkityksiä ja turvallisuuden tunnetta tekemällä elämästä ennustettavan. Tämän vuoksi kulttuurin muodostamaan piiriin kuuluvat henkilöt haluavat pitää voimakkaasti kiinni vallitsevista kulttuurisista oletuksistaan, jotka heille ovat muodostuneet. Kun tilanteet muuttuvat kaoottisiksi ja epävarmoiksi, ihmiset alkavat tehdä töitä tilanteen tasaannuttamiseksi ja normalisoimiseksi. Kulttuurinmuutokset aiheuttavat aina huomattavaa ahdistusta ja vastarintaa ihmisten keskuudessa, sillä se merkitsee samalla hyökkäystä organisaation syvälle juurtuneiden osien kimppuun.

Ylikoski (2009, 71) on mallintanut muutoksen kokemisen epävarmuustyhjiöksi, joka syntyy muutosta koskevan tiedon saannin jälkeen ilmenevässä shokkivaiheessa. Tämän tyhjiön vallitessa yksilön toimintakyky ja sen seurauksena tuottavuus laskevat hetkellisesti. Case-organisaatiossa tuottavuuden laskeminen oli heti lopettamispäätöksen jälkeen ilmiselvää, sillä henkilöstö laski tietoisesti työtehoaan parantaakseen asemaansa YT-neuvotteluissa. Kun neuvottelut saatiin molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla päätökseen, työteho palasi normaaliksi. Kuitenkin, vahvoja viitteitä Ylikosken mainitsemasta shokkitilasta oli havaittavissa työntekijöiden keskuudessa heti lopettamisilmoituksen jälkeen. Haastatteluista ilmeni sekä työntekijöiden itse havaitsemat shokinomaiset tunteet että käyttäytymiseen perustuvat shokkitilaan viittaavat käyttäytymis- ja tunnekuvaukset.

No kyllä se tietenki aika shokki ensiks oli... (H2)

...Et oli se semmonen hiljainen hetki kyl, et ei kukaan oikeen siin vaihees osannu mitään kyselläkkään. Et lamaannutti. (H5)

Ylikosken (2009, 36) mukaan yksilön saatua äkillisesti tiedon muutoksesta hän kokee psyykkisen lamaantumisreaktion eli siirtyy shokkitilaan, jossa mieleen vyöryvä aineisto on rajoitettua ja tietyt asiat todellisuudesta saatetaan kieltää ja lukita mielen ulottumattomiin. Kun tilanne tulee täytenä yllätyksenä, ihminen saattaa reagoida siihen hiljaisuudella ja seurata ikään kuin ulkopuolisena organisaation tapahtumia. Haastattelavien kertomuksista löytyi viitteitä psyykkisestä shokkitilasta, jossa haastateltavat eivät kyenneet ymmärtämään vallitsevan tilan vakavuutta ja pyrkivät mielessään kieltämään sen.

Kun se vaan tuli niinku pommi puun takaa et sitä ei varmaan osannu sit vielä käsitellä ehkä muutamaa kuukauteen. Vaiks ne yt-neuvottelijatki oli ja aina meille tuli niitä välitietoja niin aina sitä vaan kun onhan sitä tapahtunu et sit kumminki on kääntyny ihan päinvastoin kun on yt-neuvottelut aloitettu ja edenny aina neuvottelu kerrallas. (H5)

Psyykkisen shokkitilan kaltainen ilmiö ilmenee tietyn asteisena aina vakavissa ja traumaattisissa tapahtumissa (Kurtén ja Salminen 2004, 97). Shokkivaihe toimii yksilön psyykkisenä suojamuurina, jolloin käynnistyvien puolustusreaktioiden avulla mieli pyrkii siirtämään ajatukset muualle. Tällöin mielelle jää aikaa kerätä energiaa ja ajatusten hallintaan vaadittavia vaihtoehtoisia tarkastelutapoja, jotta saatua tietoa voidaan alkaa vähitellen prosessoimaan. (Ylikoski 2009, 36–37.) Myös haastateltavien keskuudessa ilmeni asioiden sisäistämisen haasteellisuus.

Et vähän niinku semmonen olotila, et lelluu jossain, et ei oo oikeen osannu viel sisäistää sitä et se todella voi päättyä. (H5)

Kotterin (1997, 30) mukaan organisaatiossa tapahtuvat muutostoimenpiteet aiheuttavat useimmiten jossain muodossa ilmenevää, ihmisistä kumpuavaa vastustusta. Ihmiset saattavat vastustaa muutosta, vaikka tietäisivätkin sen toisinaan olevan myös positiivinen suuntaus heidän itsensä ja organisaation kannalta. Poisoppiminen vanhoista toimintatavoista ja uusien asioiden opettelu vaatii uutta ja erilaista käyttäytymistä sekä suhteita toisiin ihmisiin, jolloin on myös luovuttava osasta vanhoja tapoja. Ihmiset eivät myöskään aina ymmärrä syitä omaan muutosvastarintaan saati tunnista sellaista itsessään. Toisinaan muutosvastarinnan syynä on se, että ihmiset eivät halua menettää kasvojaan myöntämällä aikaisemmat uskomuksensa vääriksi. Kuitenkin, syitä muutosvastarintaan on lukemattomia ja johdon tulisi selvittää, mitkä syyt koskettavat omaa organisaatiota, jotta voidaan löytää optimaalinen tapa päästä vastarinnasta yli. (Kotter 1997, 36.) Case-organisaation tapauksessa haastateltavien kertomuksista ilmeni muutosvastarinta, sillä kyseisessä tapauksessa henkilöt joutuivat luopumaan merkittävästä osasta elämäänsä ja huoli tulevasta alkoi varjostaa normaalia arkea.

Sit se kyllä ilmeni ihan, et ihmiset oli töissä hermostuneita kun ei ollut tietoa työpaikasta. (H4)

Alkushokin jälkeen haastateltavat totesivat työntekijöiden reagoineen tunnetasolla varsin voimakkaasti lopettamisilmoitukseen ja epävarmuuden tunne kiristi organisaation sisäistä ilmapiiriä. Osa koki tilanteen jopa aggressiiviseksi kaoottiseksi muodostuneessa tilassa.

Sit (alkushokin jälkeen) tietenki ilmapiiri kiristyi ja kansa oli aika semmosta aggressiivistakin osittain. (H2)

Kurténin ja Salmisen (2004, 22) mukaan ihmiset reagoivat muutokseen eri tavoin riippuen persoonallisuudesta, itsetunnosta, elämäkokemuksesta ja elämäntilanteesta, työmarkkina-arvon kokemisesta, tukiverkoston laajuudesta ja laadusta sekä muutoksen suhtautumisesta oppimisena. Kun tulevaisuus on epävarmaa, kasvaa huoli selviytymisestä nostattaen pintaan aggressiivisetkin tunteet. Toisaalta case-organisaation tapauksessa osa haastatelluista jäi niin sanottuun eläkeputkeen⁶, jolloin tulevaisuus oli suhteellisen turvattua, eläkeajan koittaessa joka tapauksessa muutaman vuoden kuluttua. Irtisanomisia ei koettu näissä tapauksissa omakohtaisesti juurikaan negatiiviseksi alkushokin jälkeen, jolloin työntekijät olivat ehtineet työstää asiaa mielessään ja saada laajemman perspektiivin asiaan.

No ei se mulle niin kauhia shokki ollu olisin mä kaks vuotta viel tehny töitä, mut se et mä pääsen ite eläkkeelle niin ei mulla niinku sillai... omalta kohdalta mulla on ihan ruhtinaalliset olot tässä saa sanoa sen suhteen. (H2)

No en mä nyt oikeen ku on kans ikää on tän verran ni sitä ajatteli et no mul ei nyt oo niin kauhee ongelma siin vaiks nyt loppuu. (H5)

⁶ Lisäpäivät ikääntyneille -sivusto määrittelee eläkeputken päivärahakauden lisäpäiviksi, jotka myönnetään tietyn iän saavuttaneille työssäoloehdon täyttävillä työttömille henkilöille.

Erityisesti elämäntilanteen merkitys korostui case-organisaation muutokseen ja irtisanomiseen suhtautumisena. Osa työntekijöistä koki helpotusta päästessään raskaasta vuorotyöstä eläkeputkeen. Heidän tapauksessaan irtisanomisista aiheutunut sosiaalisen elämän muutos koettiin merkittävämmäksi kuin taloudelliset ja tulevaisuuden työuraan liittyvät seikat. Toisaalta huoli taloudellisesta selviytymisestä tuli Puntarin ja Roosin⁷ (2007, 99) mukaan monelle irtisanotulle ensimmäisenä mieleen ja haastattelujen perusteella tämä oli myös työttömäksi jäävillä case-organisaation työntekijöillä merkittävimpänä huolenaiheena.

Joo siis kyl se siit sit niinku aika äkkii tuli semmonen huoli kans niinku et hetkinen et mul on täs tämmönen talokin et mikä pitäis maksaa ja et mitäs täst nyt niinku oikeen selvitään. (H3)

Kaikki mietti sitä et mitenkä se asia tehdään ja mitähän työkkärissä tapahtuu ja mistä mä saan töitä ja millä mä maksan lainat. (H4)

Vaikka Suomessa työttömäksi jäävät saavat valtion tarjoamaa työttömyystukea turvaamaan yksilön taloudellinen perusta, taloudellinen selviytyminen oli haastatteluissa merkittävimäksi noussut irtisanomisista johtuva huolenaihe. Tämän voidaan päätellä johtuvan siitä, että taloudellinen puoli on ensimmäisiä konkreettisia seurauksia, jotka juontavat juurensa irtisanomisesta. Sosiaaliset seikat, kuten työtovereiden ja yhteisöllisyyden kaipuu ovat suhteellisen näkymättömiä taloudellisiin seikkoihin, kuten rahaan nähden ja näin ollen voitaneen pohtia, tulevatko ne mahdollisesti nousemaan esiin vasta myöhemmässä vaiheessa, pidemmän aikavälin seurauksena.

Puntarin ja Roosin (2007, 99) mukaan työttömäksi joutumisella saattaa olla hyvin kauaskantoisia vaikutuksia henkilön elämään ja taloudelliseen asemaan. Uutta työtä on haasteellisempaa löytää työttömänä kuin voimassa olevan työsuhteen aikana, eikä työttömällä työnhakijalla ole juurikaan mahdollisuutta neuvotella palkasta. Case-organisaatiossa haastatellut työntekijät pitivät palkkatasoaan suhteellisen korkeana omaan koulutustasoonsa nähden.

⁷ Puntari ja Roos (2007) ovat haastatelleet yksityissektorilla työskennelleitä irtisanottuja kemian ja biologian alan erityisasiantuntijoita, joiden kertomukset he ovat koonneet kirjaksi.

Ei tommosta palkkaa mistään saa mitä tuolla on ollu. (H5)

Ei oikeen missään siis saa tämmösil koulutuksil tommosta palkkaa mitä (Case-organisaatiossa) maksettiin. (H4)

Case-organisaation haastatellut työntekijät olivat pääosin matalasti koulutettuja, osalla koulutustaustanaan ainoastaan peruskoulu. Haastatteluissa ilmeni pelko matalan koulutustason aiheuttamista ongelmista löytää uusi työpaikka ja eivätkä he uskoneet pääsevänsä koulutuksensa vuoksi samanlaisiin ansaintatasoihin kuin case-organisaatiossa työskennellessään. Henkilöstön tottua hyvään palkkatasoon, alempaan tulotasoon sopeutuminen voi koitua ongelmalliseksi jouduttaessa vähentämään menoja (Puntari ja Roos 2007, 99). Näin ollen irtisanomiseen johtava muutos henkilön työelämässä vaikuttaa tämän elämään erityisesti taloudellisesta näkökulmasta ja vahvistanee siten muutostavastarinnan kokemusta.

Haastatteluiden perusteella case-organisaation henkilöstö ymmärsi osittain syitä muutokselle, jolloin todellinen muutostavastarinta jäi kokonaiskuvaa tarkasteltaessa pienemmäksi kuin voisi olettaa. Haastateltavat eivät kertoneet havainneensa merkittävää vastarintaa divestointipäätöstä kohtaan. Toisaalta työntekijät eivät kokeneet voivansa vaikuttaa lopettamispäätökseen millään tavalla, vaan heidän oli yksinkertaisesti vain alistuttava vallitsevaan tilaan ja toimia sen edellyttämällä tavalla.

5 INHIMILLISYYS DIVESTOINTIPROSESSIN HAASTEENA

Koska tämä tutkimus pohjautuu teoriasidonnaiseen analyysiin, jossa tutkittavat teemat nousevat sekä teoriasta että empiriasta, tämän luvun kappaleet käsittelevät henkilöiden haastatteluista esille nousseita teemoja peilaten niitä olemassa olevaan teoriaan. Haastatteluiden yhteydessä erityishuomion saaneiksi teemoiksi muodostuivat divestointi-ilmoituksen jälkeinen organisaatiokriisi, irtisanomisprosessi sekä henkilöstölle kohdistettu divestointiviestintä. Luvun lähtökohtana käsitellään divestointiprosessiin liittyviä osa-alueita inhimillisestä näkökulmasta. Viimeisessä kappaleessa nivotaan tutkimuksen viitekehykset yhteen ja tarkastellaan niiden muodostamaa kokonaiskuvaa henkilöstön kokemuksista divestointiprosessista ja sen seurauksista.

5.1 Organisaatio kriisin keskellä

Seeckin mukaan (2009, 6) irtisanomiset ja tuotantolaitosten lopettamiset lukeutuvat kriisitilanteeseen, kuten myös case-organisaation tapauksessa. Tällainen kriisitilanne antaa voimakkaan leiman muutostilanteelle ja uuden strategian implementoinnille. Case-organisaatiossa työntekijät saattoivat seurata työpaikkansa perässä toiseen tuotantolaitokseen, kuten case-organisaatiossa tapahtui sen lopetettua ensimmäisen tehtaansa Suomessa. Tämä siirtyminen tapahtui kuitenkin maantieteellisesti suhteellisen lyhyellä välimatkalla, kotimaan rajojen sisäpuolella. Haastatteluista ilmeni, ettei muuttoa ulkomaille työpaikan perässä pidetty minkäänlaisena mahdollisuutena. Epäselväksi jäi, olisiko työntekijöillä ollut tällaiseen siirtymiseen organisaation puolesta edes mahdollisuutta. Joka tapauksessa muutto olisi tarkoittanut merkittävää tulotason laskua, koska tuotanto siirrettiin maahan, jossa palkkataso oli huomattavasti Suomea alhaisempi.

Seeckin (2009, 6) mukaan yrityksen todellinen johtamiskulttuuri paljastuu selkeimmin kriisitilanteessa, jossa ihmiset ovat paljaimmillaan. Myös case-organisaation todellinen johtamiskulttuuri paljastui organisaatiota kohdanneen kriisin ja lopettamisilmoituksen mukana. Haastatteluista ilmeni, että case-organisaatiossa oli pohdittu jo aikaisemmin tehtaan mahdollista lopettamista, erityisesti toisen kotimaisen tehtaan lopettamisen jälkeen. Lisäksi yleinen trendi tuotantolaitosten siirtymisestä alemman kustannustason maihin lisäsi epävarmuutta henkilöstön keskuudessa laitoksen toiminnan jatkuvuudesta. Epäilyt kuitenkin laantuivat ajan kuluessa, sillä henkilöstölle annettiin kuva

menestyvästä ja tehokkaasta tuotantolaitoksesta, eikä vihjeitä lopettamisesta siten vuotanut johdon puolelta.

Meille annettiin semmonen käsitys et tehdas menee älyttömän hyvin ja on melkein parhaimpii mitä näit tämän konsernin tehtait on ja sit viime kevään vuosi aikaa... ilmotettiin et tehdas loppuu ja kellään ei oikeestaan ollut käsitystä et tämmönen tulee... (H2)

Case-organisaatiossa oli esitelty erinomaisia lukuja tuotantolaitoksen tuloksista ja kerrottu sen olevan parhaimpia konsernin laitoksia. Henkilöstö luonnollisesti myös odotti toiminnan jatkuvan, koska he eivät nähneet tulevan muutoksen tarpeellisuutta ja tyytyivät sen hetkiseen tilanteeseen sellaisenaan. Tämä poikkeaa Kotterin (1996) suosittelemasta kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen luomisesta organisaatioon ennen muutoksen toimeenpanoa, millä olisi mahdollisesti voitu lieventää lopettamisilmoituksesta aiheutunutta järkytystä. Silloin kun ihmiset ovat tyytyväisiä nykytilaan, heidät on vaikeampi sitouttaa muutokseen, koska he eivät näe tarvetta sille (Kavanagh 2011, 74).

Koska luottamus tehtaan toiminnan jatkumiseen oli rakennettu vahvaksi, ilmoitus toiminnan lopettamisesta herätti siten myös voimakkaita tunteita sen yllättäen tapahtuneen menettämisen vuoksi. Tämän seurauksena luottamus johtoa kohtaan mureni. Littlerin (2000, 71) mukaan työntekijöiden luottamus johtoa kohtaan on suoraan verrannollinen sen vahingoittumisen asteeseen saneeraus- ja sitä kautta myös divestointiprosessissa. Toisaalta, mikäli merkkejä ja viestejä lopettamisesta olisi annettu jo etukäteen ennen varmuutta päätöksestä, henkilöstö olisi joutunut sietämään epävarmuuden tunnetta työn jatkumisesta, joka Ylikosken (2009,38) mukaan aiheuttaa pitkittyessään ahdistusta ja uupumusta. Tzafrir, Mano-Negrin, Harel ja Rom-Nagy (2006, 139) korostavat työntekijöiden riittävää valmistelua siihen soveltuvilla ohjelmilla työntekijöiden vähennysten suunnittelussa. Tällaista valmistelua olisi voitu soveltaa myös case-organisaation lopettamisilmoituksen yhteydessä, koska lopputuloksena oli joka tapauksessa henkilöstön irtisanomiset.

Erityisesti kansainvälisissä ja suurikokoisissa organisaatioissa, johdon ja työntekijöiden kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset ovat usein harvinaislaatuksia, kun fyysiset etäisyydet kasvavat. Kuitenkin henkilöstön odotuksiin kuuluu erityisesti muutostilanteissa, tässä tapauksessa irtisanomistilanteessa, esimiehen tavoitettavuus ja läsnäolo. (Mattila 2007, 222). Myös Grönfors ja Pietilä (2005, 119) korostavat läsnä olevan johtajuuden

roolia ja lisäävät, että irtisanottavalle tulisi tarjota mahdollisuus keskusteluun ja kysymysten esittämiseen koko prosessin ajan, sillä kysymykset nousevat esiin ajan myötä, kun todellisuus alkaa realisoitua ja työn menettämisen kokonaisvaikutukset näkyä irtisanottavan elämässä. Case-organisaatiossa kaikki tehtaan työntekijät irtisanottiin, myös ylempi johto ja lähiesimiehet. Haastatteluiden mukaan lähiesimiesten rooli muuttui irtisanomisilmoitusten jälkeen henkilöstöä tukevaksi ja heidän kanssaan käytiin keskusteluita tehtaan ja henkilöstön nykytilasta, lopettamisen syistä kuin myös henkilöstön tulevaisuudesta. Henkilöstö koki irtisanomiset yhdistävänä tekijänä kaventaen kuiluja eri asemassa toimineiden henkilöiden väliltä.

Et siinä oltiin sitten niinku kaikki yhdessä veneessä, oli sitten ylempi toimihenkilö tai alempi toimihenkilö tai työntekijä. Et sitten oltiin niinku kavereita jo, ennen oltiin vähä eri, et se lähensi tavallaan työntekijöitä ja toimihenkilöitä... niin kaikki oltiin samassa veneessä, et lähdekö täältä on... (H4)

Ylikosken (2009, 59) mukaan organisaatioissa on piilevänä voimana sellaisia piirteitä, jotka tulevat esiin vasta kriisin tai organisaatiomuutosten aikana. Näihin lukeutuu yhteisöllisyys, joka kuvastuu myös yllä olevista haastattelunäytteistä. Yhteisöllisyys ei synny perustamalla tai automaattisesti organisaation takia vaan se kumpuaa yhteisön inhimillisistä ominaisuuksista perustuen jäsenien väliseen välittämiseen ja huolenpitoon. Yhteisöllisyys myös suojaa ja auttaa kestämaan paineita, jolloin sen merkittävyys kriisitilanteessa kasvaa (Ylikoski 2009, 60). Haastatteluista ilmenneen yhteisöllisyyden ansiosta case-organisaation jäsenet saivat tukea esimiehiltään ja työtovereiltaan koko tehdasta kohdanneessa kriisitilanteessa.

No meillähän oli ne vuorotyönjohtajat, mul oli ainaki ihan ok, et mul oli vuorotyönjohtajaan ihan hyvä suhde ja hän kerto ja hänen kans voi puhuu sillai. Et monta kertaa olinki jostain asiasta puhumas et oltiin kasvotusten ja puhuttiin. (H5)

Mut kyl sen huomaa, et nämä vuorotyönjohtajatki ni kyl nekin tämän... Ennen ne olivat niinku vuorotyönjohtajii ja ne olivat siel omassa kopissaan ja se oli semmosta, mut kyllä hyvin huomaa, et sit oltiin enemmän

sillai niinko yhtenä, kaikki oli niinku samaa ja kaikki vetivät samasta narust et... kyl sen huomasi et se yhdisti tämä surkeus. (H2)

Case-organisaatiossa toimineiden rivityöntekijöiden lähiesimiesten, eli tässä tapauksessa vuorotyönjohtajien toimintaan vuorovaikutusparina oltiin haastateltavien keskuudessa tyytyväisiä, mikä kuvastuu myös yllä olevissa näytteissä. Erityisesti haastatelluissa korostui avoimuus esimies-alainen suhteessa, minkä seurauksena alaiset tuntevat, että heistä välitetään irtisanomisesta huolimatta inhimillisinä olentoina, eikä ainoastaan organisaatiokoneiston mekaanisena osana.

5.2 Irtisanomisprosessi

Suurten yritysten toimiessa kansainvälisellä kentällä niiden on kiinnitettävä huomiota toimintansa legitimizeettiin ja etiikkaan toimien saadessa herkästi median ja suuren yleisön huomion. Näin ollen yritysten tulee myös ymmärtää erilaisten muutosprosessien, tässä tapauksessa irtisanomisprosessin, kauaskantoiset vaikutukset yrityksen maineeseen ja työnantajakuvaan. (Seeck 2009, 7). Vaikka case-organisaation tehtaan lopettaminen tapahtui vain kotimaan rajojen sisäpuolella, erityisesti Internetin ja sosiaalisen median mahdollistaman erinomaisen ja tehokkaan tiedonkulun ansiosta negatiiviset uutiset voivat nykypäivänä kantautua varsin nopeasti globaaliin tietoisuuteen ja haurastuttaa salaman nopeasti globaalilla kentällä toimivan yrityksen imagoa ja työnantajakuvaakin myös muissa maissa (Seeck 2009, 7). Eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna on selvää, että yritykset ovat velvollisia tarjoamaan työntekijöilleen tilanteeseen nähden mahdollisimman oikeudenmukaisen ja sujuvan irtisanomisprosessin.

Organisaatiotasolla tarkasteltuna irtisanomisten yhteydessä ongelmia aiheutti laitoshenkilöksi kutsutun asiantuntijaryhmän jäsenten lähteminen uuteen työpaikkaan vähän ennen tehtaan kokonaisvaltaista lopettamista, koska tällä ryhmällä oli erityisosaamista laitoksen koneiden huollossa.

Nää meidän laitoshenkilöt on aika hyvin saaneet työpaikkoi, et niitä ei enää sit ollu, mikä oli taas sit meille haitaksi tääl töissä... (H1)

Näin ollen laitosmiesten työlle ei ollut tekijöitä ja ulkopuolisen työvoiman palkkaaminen ei käytännössä ollut järkevää tehtävien vaatiman erikoisosaamisen vuoksi ja toisaalta tehtaan jäljellä olevan toiminta-ajan lyhyiden takia. Tämä aiheutti haastateltavien mukaan tuotantoprosessien hidastumista ja hankaloitumista ja siten myös lisäsi työntekijöiden stressaantuneisuutta työpaikalla.

...mut kyl huomaa et rupes sillai, et ei kärsivällisyyttä ollu niin paljoa läheskään. (H1)

Yksilötasolla tarkasteltuna Grönfors ja Pietilä (2005, 21) toteavat irtisanomisen olevan lähes poikkeuksetta negatiivinen kokemus ja siitä toipumisen kestävän pitkään, mikäli työsuhde päättyy irtisanomiseen työntekijän tahtomatta ja se tulee yllätyksenä. Jo pelkästään irtisanomisten uhka saattaa pitkittyessään aiheuttaa ongelmia psykologisessa terveydessä ja irtisanomisuhan aiheuttaman stressin yhteydessä stressiperäisiä fyysisiä sairauksia (Leana ja Feldman 1988, 376). Lopettamisrituaalit tulisikin suunnitella henkilöä arvostaviksi ja auttamaan myös tulevaisuudessa tämän elämää (Grönfors ja Pietilä 2005, 21).

Parzefallin (2009, 26) mukaan irtisanomisten seurauksena psykologinen sopimus henkilön ja työnantajan välillä rikkoutuu. Tämä sopimus koostuu organisaation jäsenten jakamaan ymmärrykseen työsuhteesta ja siihen sisältyvistä odotuksista, lupauksista ja velvollisuuksista kyseisessä organisaatiossa (Parzefall 2009, 22). Case-organisaatiossa psykologinen sopimus rikkoutuminen tapahtui varsin voimakkaalla tavalla, sillä johto oli luvannut toiminnan jatkuvan ja tätä tehosti erityisesti vakuuttelut toiminnan kannattavuudesta.

Että kun just oli myyty se (case-organisaatio) toiseen yritykseen ja pitäis nyt jatkuu, et luvattiin, ja sit ykskaks kumminki tuli nää... (H5)

Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen merkitsee petetyn osapuolen, tässä tapauksessa työntekijän, siirtymistä mahdollisesta riippuvuuden tunteesta petetyksi tulemisen tunteeseen (Ket de Vries ja Balazs 1997, 18). Melin (2008, 40) vertaakin irtisanomisen kokemusta jopa avioeron kaltaiseksi, rajuksi elämänmuutokseksi. Irtisanomisten jälkeen uudelleentyöllistyneitä tutkineet Pugh, Skarlicki ja Passel (2003, 209) esittävät nega-

tiivisen kokemuksen irtisanomisesta korreloivan seuraavaan työnantajaan kohdistuvan luottamuksen kanssa.

Irtisanomisprosessiin liittyy lukusia irtisanottavien henkilöiden kannalta merkityksellisiä osatekijöitä, joita syvennyttään seuraavissa kappaleissa inhimillisen näkökulman ja konkreettisten tukitoimintojen avulla. Nämä ilmenivät haastatteluiden perusteella merkittävimmäksi asioiksi case-organisaation irtisanomisprosessissa.

5.2.1 *Inhimillinen näkökulma irtisanomiseen*

Koska yritysten sisäinen osaaminen on harvoin riittävää irtisanomisprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen, siihen tulisi käyttää sisäisten asiantuntijoiden lisäksi myös ulkopuolisia asiantuntijoita (Kurtén ja Salminen 2004, 77). Kurténin ja Salmisen mukaan (2004, 44) johto kuvittelee usein muutoksista ja erotilanteista kerrottaessa, että henkilöstön informointi riittää vastuun hoitamiseen. Case-organisaation tapauksessa irtisanomisprosessi käynnistettiin kerralla hyvin voimakkaalla tavalla kertomalla tehtaan lopettamisesta ja kaikkien työntekijöiden irtisanomisesta. Itse lopettamisesta ja irtisanomisista kertominen kuitenkin epäonnistui, koska osa työntekijöistä kuuli asiasta ensimmäistä kertaa median välityksellä.

Itse avasin telkkarin, näin uutiset päivällä ja siinä oli se lopetusilmoitus mitä mä en ollut kuullut aikasemmin ja siinä samassa sit joku työkaveri soitti et nyt hän kuuli tämmösen, et näki uutisista ja nyt joku soitti jo tehtaalta. (H4)

Koska osa työntekijöistä kuuli lopettamisesta ensimmäistä kertaa tehtaan ulkopuolelta, heille ei ollut mahdollisuutta välittömään tukeen esimiestensä tai työtoveriensa taholta saati esittää kysymyksiä asiasta. Kuitenkin, pelkän informoinnin lisäksi esimiesten tulisi keskustella henkilöstön kanssa, mitä annettu tieto tosiasiallisesti merkitsee johdon, henkilöstön ja jokaisen yksittäisen yksilön kannalta (Kurtén ja Salminen 2004, 44).

Myös Puntarin ja Roos (2006, 94) korostavat avoimuutta irtisanomistilanteessa ja ehdottavat, että työyhteisössä kerrotaan irtisanomisista avoimesti ja työyhteisön tilanne käydään yhdessä läpi työnantajan ja henkilöstön kesken. Käytännössä tämä tapahtuu keskustelemalla työyhteisön tulevaisuudesta sekä tarjoamalla henkilöstölle mahdolli-

suutta esittää kysymyksiä ja saada niihin myös selkeitä vastauksia. Case-organisaatiossa haastateltavat henkilöt kokivat kuitenkin tämän kaltaista avoimuuden puutetta irtisanomisten yhteydessä.

Nämäkin on ollu simmosii asiota, et nää on aika sillai menny... et niistäkin olis tarvinnu pitää selkeemmät infot ja tiedotustilaisuudet. (H1)

Koska henkilöstö ei osannut varautua irtisanomiseen etukäteen, he olisivat tarvinneet lisätietoa erityisesti irtisanomiseen liittyvistä toimenpiteistä, jotka jäivät heidän omalle vastuulleen. Haastateltavien mukaan keskustelua, tukea sekä ohjeistusta irtisanomistilanteessa toimimiseen olisi kaivattu erityisesti luottamushenkilön taholta, kuten seuraavasta näytteestä ilmenee.

Sanotaan jo suoraan tämän meiän luottamusmiehen puolelta, et ei hän ole tullu yhtään niinku... ku mun mielestä hänkin olis voinu ihan henkilökohtaisesti jokasen tykö tulla sen jälkeen kun tämä tieto tuli ja just selvittää sitä et... Koska niinku just on et ku sä... on niin ulkona tästä ihan suoraan sanoen, et kun ei sitä niinku voi millään ymmärtää, et mitä kaikkee siinä sit itse kuuluu sun tehdä sen asian hyväksi. (H1)

Luottamusmiehet ovat perinteisesti toimineet irtisanomisten yhteydessä tärkeässä, mutta varsin vähäiselle huomiolle jääneessä roolissa. Heillä on kuitenkin asemansa ansiosta enemmän tietoa rivityöntekijöihin nähden ja heistä muodostuukin usein tärkeä henkinen tuki henkilöstölle myös virallisiin tehtäviin kuuluvien konkreettisten asioiden hoitamisen lisäksi. (Grönfors ja Pietilä 2005, 105.) Haastatteluiden mukaan luottamusmieheltä odotettiin lähes esimiehen kaltaista käyttäytymistä ja roolityötä.

Ranki huomauttaa väitöskirjassaan (2000, 17), että irtisanomisien ja saneerauksien johtamisessa tulisi ottaa huomioon eri henkilöstöryhmien erilainen tilanne. Erilaiset ihmiset kokevat irtisanomisen eri tavoin, jonka lisäksi oman erityispainonsa antaa ihmisten erilainen elämäntilanne ja asema. Case-organisaatiossa irtisanottaviin kuului myös hyvin erilaisissa elämäntilanteissa olevaa henkilöstöä ja toisaalta irtisanomiset koskivat koko tehtaan henkilöstöä johdosta rivityöntekijään. Vaikka osa case-organisaation jäsenistä ei kokenutkaan eläkeputkeen siirtymisestä johtuen omaa irtisanomistaan juuri-kaan negatiivisena, yleisellä tasolla haastateltavat kokivat kuitenkin empatiaa muiden

irtisanottavien puolesta. Toisaalta eläkeputkeen siirtyneetkin saattavat toisinaan kokea irtisanomisen aiheuttamaa häpeän ja oman työn arvottomuuden tunnetta, jolloin irtisanomiset saavat negatiivisen painotuksen myös heidän keskuudessaan (Puntari ja Roos 2007, 102).

Case-organisaation työntekijöiden haastatteluista kävi ilmi, että henkilöstö koki Puntarin ja Roosin mainitsemaa arvottomuuden tunnetta, joka johtui tuotantolaitoksen lopettamisesta. Haastatteluista heijastui, että henkilöstö koki organisaation ikään kuin hylänneen heidät.

Vaikka joku tiesi et sit ku se loppuu ni ollaan niinku ovesta ulos potkasta et ei oo mitään virkaa enää. (H4)

Puntarin ja Roosin (2007, 107–108) mukaan toimeentulo pois lukien irtisanomisessa pahinta ei ole itse irtisanominen, vaan kohtelu, jota irtisanotut saavat osakseen. Tällä viitataan siihen, että ihmisen sitoutuminen organisaatioon ja hänen sille tarjoamansa vuosikymmenienkin työpanos menettää merkityksensä. Haastatteluista ilmeni, että case-organisaation tapauksessa kyse on kansainvälisesti toimiva laaja organisaatio, jolloin yksittäisen henkilön työpanos prosessoidussa tehdastyössä saattaa tuntua varsin merkityksettömältä suhteessa koko organisaatioon etenkin, mikäli sitoutuminen on vajavaista.

5.2.2 Konkreettiset tukitoiminnot

Irtisanomistilanteiden hoitamisen vastuu on Suomessa jaettu yrityksen ja yksilön oman vastuun lisäksi myös yhteiskunnalle. Tähän psykologiseen sopimukseen kuulumattoman tekijän vastuu koostuu irtisanottavien henkilöiden tukitoimenpiteistä. Tukitoimien tarkoituksena on tukea irtisanottavia henkilöitä henkisesti ja taloudellisesti sekä auttaa uuden työn etsimisessä. (Kurtén ja Salminen 2004, 152–153.)

Yritysten on ennen irtisanomista kuitenkin lain mukaan toimitettava YT-neuvottelut, joita yhteistoimintalain 2§:n mukaan on pääsääntöisesti sovellettava yli 20 henkilöä työllistävässä yrityksessä ja niihin osallistuviin tahoihin kuuluvat työnantaja sekä yrityksen henkilöstö, jota irtisanomiset koskettavat. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 2007). Lainmukaiset YT-neuvottelut suoritettiin myös tutkimuksen kohteena olevassa case-organisaatiossa, jossa henkilöstön edustajana toimi luottamusmies. Henkilöstö oli-

kin hyvin tietoinen YT-neuvotteluista, jotka alkoivat lopettamisilmoituksen jälkeen koskea myös heitä.

...Ja sen (lopettamisilmoituksen) jälkeen heti tietysti käynnistettiin tätä YT-neuvotteluprosessi, mikä yleensä on sitten tehtaissa, tuotantolaitoksissa kun tulee tällöinen lopetus tai irtisanominen uhkaa niin silloin käynnistyy YT-neuvottelut. (H4)

Haastateltavien mukaan YT-neuvottelut käynnistettiin välittömästi lopettamisilmoituksen jälkeen. Suomalaisen YT-lain 45§:n mukaan YT neuvotteluista on annettava kirjallinen neuvotteluesitys vähintään viisi päivää ennen varsinaisten neuvottelujen alkamista (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 2007). Haastateltavien mukaan case-organisaation tapauksessa henkilöstön edustajina toimivat henkilöstön itselleen äänestämät edustajat ja luottamusmies, jotka lopulta osallistuivat neuvotteluihin ja toimivat vuorovaikuttajina henkilöstön ja työnantajan välillä.

Et siinä sitten äänestettiin ja päätettiin työntekijöiden ja toimihenkilöiden taholta, et mikä tämä porukka on, joka YT-neuvotteluissa on mukana ja joka edustaa työntekijöitä... ja sitten meille informoitiin niistä tuloksista, luottamusnainen informoi työntekijöitä että mitä on tapahtunut... Et missä vaiheessa ja miten ollaan päästy neuvotteluissa eteenpäin. (H4)

Haastateltavat kertoivat saaneensa tietoja YT-neuvotteluissa käydyistä keskusteluista henkilöstön edustajilta. Lisäksi henkilöstöllä oli myös mahdollisuus itse vaikuttaa neuvotteluissa käytäviin asioihin. Tällä tavoin pystyttiin toteuttamaan vuorovaikutteinen yhteistyö neuvottelujen aikana ja tuomaan myös henkilöstön mielipiteitä, toivomuksia ja vaatimuksiakin esille. Käytännössä henkilöstö ei suostunut työskentelemään täydellä teholla, ennen kuin asioista saatiin sovittua neuvotteluissa. Tämä toimi ikään kuin henkilöstön valttikortina erilaisista eduista neuvoteltaessa.

No itseasias siit tehtiin tällöinen italialainen lakko, et oltiin töissä, mut ei tehty oikeestaan kun viidesosa siitä mitä normaalisti. Se työteho laski sinne 20 prosenttiin... sit mentiin niillä kunnes YT-neuvottelut saatiin loppuun ja saatiin sovittuu niistä paketeista et tuli nää bonusrahat ja

nää... et sit ruvettiin tekee taas niinku oikeestaan ihan normaalist töitä.
(H3)

YT-neuvottelujen tarkoituksena on siis vuorovaikutussuhteen luominen työnantajan ja henkilöstön välille ja tarjota tietoa sekä vaikutusmahdollisuuksia henkilöstölle omaa työtään, työolojaan ja asemaansa sekä irtisanomisia kohtaan, kuten case-organisaation tapauksessa, jossa YT-neuvotteluiden keskipisteenä oli neuvottelu irtisanomisten ehdoista (YT-lain ydinkohdat). Henkilöstön edustajat siis viestivät muulle henkilöstölle YT-neuvotteluissa sovittavista tai sovituista asioista ja välittivät henkilöstön toiveet ja vaatimukset neuvotteluissa työnantajaosapuolelle, jolloin vuorovaikutussuhde syntyi. Vaikka YT-neuvotteluissa pyritäänkin yksimielisyyden saavuttamiseen, eivätkä YT-neuvottelut tarkoita automaattisesti toteutettavaa irtisanomista, case-organisaation divestoinnin tapauksessa oli kuitenkin selvää, että ilmoitus tehtaan lopettamisesta johti tehtaassa työskennelleen henkilökunnan kokonaisvaltaiseen irtisanomiseen ja yksilön näkökulmasta työpaikan menettämiseen. YT-neuvottelut toimivat siis case-organisaation tapauksessa pääosin neuvottelukanavana irtisanottaville työntekijöille maksettavista korvauksista. Työn loputtua työntekijöille jaettiin tukipaketit eli irtisanomiskorvaukset. Työntekijöille rahana maksettavat korvaukset helpottavat irtisanottujen taloudellista selviytymistä töiden loputtua ja palkanmaksun tyrehdyttyä (Puntari ja Roos 2007, 99).

Kurtén ja Salminen (2004, 153) toteavat, että vastuu uuden työn hakemisesta ja omasta pärjäämisestä on ihmisellä itsellään. Uuden työn löytäminen kohtuullisessa ajassa ja taloudellinen selviytyminen siirryttäessä vanhasta työstä uuteen vaatii huomattavan määrän oma-aloitteisuutta ja ponnisteluja. Lisäksi vanhan työn menetys vaatii surutyön prosessoinnin läpi käymisen yksilön mielessä. Toisaalta uuden työn olisi hyvä löytyä suhteellisen nopeasti, sillä kuten Puntari ja Roos (2007, 109) huomauttavat, työnsaanti vaikeutuu tilastojen mukaan jo keskimäärin kolmen kuukauden työttömyysjakson jälkeen. Myös haastateltavat kohtasivat tarvittavien ponnisteluiden tekemiseen liittyviä ongelmia uuden työpaikan hankkimisessa, kuten näytteestä ilmenee.

Silti piti hirveesti tuolla tehdä mut sit samalla sanottiin et hakekaa uutta työpaikkaa ja monta kertaa kun oli ihan väsyny töistä, ni ei kerta kaikkiaan jaksanu enää illal ajatella, et mistä mä hakisin ja millä ajalla vielä. Et kyl se on... siis niin uuvuttava tehtävä samaa aikaan hakee. (H4)

Haastateltavien mukaan raskaaksi koettiin uuden työpaikan etsiminen ja samanaikainen työskentely case-organisaatiossa. Tzafrir ym. (2006, 137–138) kuitenkin toteavat, että organisaatio pystyy kehittämään irtisanottujen asenteita positiivisempaan suuntaan tarjoamalla heille uudelleenkoulutusta ja työnohjausta. Pomponion (2008, 69) tutkimuksen mukaan viestinnällä on kriittinen rooli työntekijöiden valmistelemissa ja kouluttamisessa etukäteen mahdolliseen irtisanomiseen. Haastatteluista ei ilmennyt, että case-organisaation tapauksessa tämän kaltaisia valmisteluja olisi tapahtunut.

Olis tietenki voinu kaikennäköstä tähänki meidän loppuun liittyvää... ja kun ei kerran ikinä ole ollu työttömänä, ni täähän on kaikkist... et ku kunnial eläkkeel pääsis ni sit tietäs... Et ei ole mittään informoitu, et kyl se on ollu tosi heikkoo. (H1)

Päinvastoin, työntekijöiden annettiin ymmärtää, että tarvetta tällaiseen valmisteluun ei ollut viestimällä toiminnan jatkuvuudesta lopulliseen lopettamispäätökseen saakka.

Muutosturvalainsäädäntö on Suomessa säädetty tukemaan irtisanottujen mahdollisimman nopeaa työllistymistä irtisanomisen jälkeen. Muutosturvalain mukaan työntekijällä on oikeus saada palkallista vapaata työnhakua edistävien asioiden, kuten esimerkiksi työllistymisohjelman laatiminen, aikuiskoulutus tai työhaastattelu, hoitamiseksi. Tämä toteutui haastateltavien mukaan myös case-organisaatiossa.

Onhan yritys on antanu näit muutosturvapäiviä... (H3)

Oli mahdollisuus tutustuu ennen ku tehdas loppus, semmisiin johonkin työpaikkaan mennä ja olla ja sit työnantaja maksoi siitä sen palkan. (H5)

Case-organisaatiossa oli haastateltavien mukaan tukitoimena muutosturvan lisäksi niin kutsuttu fifty-fifty -rahasto. Tästä rahastosta työntekijät saivat hakea tukea esimerkiksi koulutuksen kustannuksiin.

Ja sit on mahdollisuus ollu hakee sielt fifty-fifty-rahastosta, jos haluaa vaikka johonki kouluun ja se maksaa jotain, niin sielt rahastosta on saanu hakea rahaa siihen kouluun et se maksaa sen koulun se tavallaan niinku työnantaja sitte tai koulutarvikkeet tai jotku. (H3)

Haastatteluista kävi myös ilmi, että irtisanotut työntekijät olivat tyytyväisiä tarjottujen tukitoimien laatuun ja että näitä tukitoimia käytettiin aktiivisesti.

Et se oli kyl ihan hyvä, et kyl sitä (fifty-fifty –rahastoa) tunnuttiin käytävän aika paljonki oikeen että... Se oli kyl ihan kiitettävää. (H5)

Case-organisaation henkilöt kokivat saaneensa kiitettävästi tukea työn hakuun sekä organisaatiolta että yhteiskunnalta, jolloin oman aktiivisuuden merkitys tuli kriittiseksi tekijäksi uutta työtä etsiessä. Tämän haastateltavat ovat myös tiedostaneet, kuten seuraavasta näytteestä ilmenee.

Sit (työn loppumisen jälkeen) ku alkaa olla semmonen hyvä olo ni sit ruvetaan oikeen aktiivisest niinku työnhakijaks. (H3)

Lisäksi yhteiskunnallisesta näkökulmasta case-organisaation tapauksessa suomalainen työttömyysturvajärjestelmä takaa perustoimeentulon työttömyyden aikana, mikä helpottaa työttömäksi jäävien taloudellista kriisiä (Työttömyysturva). Tämä tapahtui haastateltavien mukaan myös case-organisaatiossa. Pomponio (2008, 83) toteaaakin, että huolellisella taloudellisella suunnittelulla voidaan helpottaa merkittävästi henkilön selviytymistä irtisanomisprosessin jälkeen. On kuitenkin huomioitava, että tämän kaltaiset lainsäädäntöön sisällytetyt järjestelmät eivät ole automaattisesti voimassa globaalilla laajuudella.

5.3 Organisaation divestointiviestintä

Organisaatioviestinnässä on kyse viestinnästä, joka on olennaista organisaation toiminnan kannalta. Se nähdään viestinnän, tiedon ja informaation vuoropuheluna, mutta myös toisaalta merkityksien muodostamisena ja tulkintoina. Organisaatioviestinnällä tuotetaan se, mitä organisaatiossa pidetään merkityksellisinä ja arvojen mukaisena. (Aula 2008, 22–23.) Organisaatioviestintää voidaan tarkastella konstruktivistisesta näkökulmasta, jonka mukaan organisaatioviestintä nähdään rakenteina, jotka toteutuvat organisaation jäsenten välisissä vuorovaikutussuhteissa (Aula 2008, 17–22). Organisaatioviestinnän järjestelmän muodostavat vuorovaikutusprosessit sekä liittävät rakenteita

toisiinsa että toteuttavat ja ylläpitävät niitä. Nämä prosessit tapahtuvat viestinnän lo-
kaaleissa konteksteissa ja laajemmissa verkostoissa, joita viestinnän kanavat yhdistävät.
Salminen (2001, 138–141) puolestaan tarkastelee orgaisaatioviestintää johtamisviestin-
nän näkökulmasta. Yksi johtamisviestinnän tärkeimmistä tehtävistä on työyhteisön mo-
tivointi. Motivaatio on muuttuva henkinen tila, joka määrää yksilön toimintaa. Motivoi-
tunut henkilö pyrkii aktiivisesti saavuttamaan hänelle asetetut tavoitteet, kun taas huo-
nosti motivoituneessa henkilössä ilmenee passiivisuutta ja haluttomuutta tehdä töitä
tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisviestintä painottuu motivoinnin tutkimuksessa
etenkin aineettomaan motivointiin, jolloin työntekijää motivoidaan erilaisin sanattomin
viestein ja merkityksin, eikä niinkään fyysisin houkuttein, kuten rahan avulla. Tällöin
johdon tulee tunnistaa, miten erilaiset työntekijät muodostavat erilaisia merkityksiä asi-
oille. Näin toimittaessa asiat pystytään esittämään niin, että vastaanottaja ymmärtää ne
halutulla tavalla ja saadaan aikaan todellista motivoitumista (Salminen 2001, 138–141).

Clampitt (1991, 94–102) on tunnistanut kuusi strategista periaatetta organisaatioviestintään. *Organisaation viestintäketjun* tulee olla mahdollisimman lyhyt. Mitä enemmän viestillä on välittäjiä, sitä todennäköisemmin se muuttuu, sillä ihmiset ovat erilaisia ja pitkän ketjun aikana viestin ilmaisua on muokannut ketjuun kuuluvien arvot ja uskomukset. *Viestin ilmaisumuoto* on usein yhtä tärkeä kuin sisältö. Kuvilla voidaan jakaa suuriakin määriä informaatiota helposti ja nopeasti. Toisaalta kuvia voidaan ilmaista sanallisesti käyttämällä metaforia. On myös tärkeä ottaa huomioon, *kuka viestin ilmaisee ja mistä se juontaa juurensa*. Jokaisella viestillä on uskottavuusarvonsa, joka vaikuttaa siihen miten tärkeänä viestiä pidetään. Näin ollen työtoverin ilmaisemalla viestillä on eri merkityksensä kuin esimiesasemassa olevan. Lisäksi *viestin sisältöä voidaan muuttaa* merkittävästi sen ilmaisutavalla. On siis eri asia, onko viesti muotoiltu pyyntö- vai käskymuotoon. Myöskään *kaikki tieto ei ole samanarvoista*. Sekä uusi, että vanha tieto ovat hyödyllisiä riippuen siitä, mihin niitä käytetään. Organisaatioissa tarvitaan viime hetken tietoa esimerkiksi markkinoista, mutta niissä tarvitaan myös koke-
neiden työntekijöiden vuosia kantamaa tietopohjaa uusien asioiden luomiseen. Lisäksi *tekijöiden määrä* vaikuttaa yksilön tietokuormitukseen. Viestit tulee kanavoida niin, että kuormitus on tasainen, jotta vältettäisiin tiedon yli- ja alikuormitus. Myös fyysisellä asettelulla on merkitystä tietokuormitukseen. Viestejä tulee ympäristöstä huomattavasti vähemmän kun työntekijä työskentelee omassa työhuoneessaan yhteisen työtilan sijaan. Näiden lisäksi yksilöllä on erilaiset rajoitteet vastaanottaa tietoa. Tähän vaikuttavat yksilön älykkyys, stressinsietokyky, taitotaso, mielialat, persoonallisuus ja viestintäomi-

naisuudet. Myös Salminen (2001, 56) huomauttaa, että yksilön mahdollisuus käsitellä saamaansa informaatiota on rajallinen. Näin ollen yrityksissä on jaettava vastuuta informaation käsittelystä ja hankinnasta yhä useammalle.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään yksityiskohtaisemmin viestinnän kompastuskiviä ja kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen merkitystä case-organisaation divestointiprosessissa. Viestinnän kompastuskivet ja kaksisuuntainen vuorovaikutus ovat haastatteluissa voimakkaimmin esille tulleita asioita ja ansaitsevat siten tarkemman huomion viestinnän laajalla kentällä tässä tutkimuksessa.

5.3.1 Viestinnän kompastuskivet

Muutoksen konteksti aiheuttaa viestinnälle erityisen haasteen, sillä muutoksista viestittäessä tulee huomioida, että vaikka toisaalta muutos saattaa olla mahdollisuus, toiset voivat kokea sen myös uhkana. Viestinnän rooli toimii keskeisessä roolissa muutoksissa: ihmiset saadaan sitoutumaan muutokseen, mikäli he kykenevät ymmärtämään sen syyt ja seuraukset. (Juholin 2006, 317–318.) Kuitenkin, Pattonin (2008, 56) mukaan useat yritykset uskovat yhä, että on parasta tarjota henkilöstölle mahdollisimman vähän tietoa irtisanomisista, jotta he eivät jakaisi tietojaan organisaation ulkopuolelle. Kets de Vriesin ja Balanzsin (1997, 44–45) mukaan tiedon jakamisen heikkouteen saattaa olla syynä johdon pelko henkilöstön kohtaamiseen kasvokkain huonojen uutisten puitteissa. On kuitenkin haitallista tarjota henkilöstölle turhaa toivoa, sillä he eivät ymmärrä uskoessaan toiminnan jatkuvuuteen tehdä ratkaisevia ja tärkeitä siirtoja uuden työn etsimiseksi. (Kets de Vries ja Balanzs, 1997, 45). Haastatteluista ilmeni, että case-organisaation lopettamispäätöksestä ilmoitettiin noin vuosi ennen töiden loppumista, jolloin henkilöstöllä on ollut suhteellisen paljon aikaa etsiä uutta työtä, vaikka osa koki nykyisestä työstä suoriutumisen ja samanaikaisen uuden työn hakemisen varsin raskaaksi prosessiksi. He eivät olleet myöskään saaneet etukäteen valmennusta tai koulutusta, joka olisi auttanut työnhaussa, jolloin he olivat heikommassa asetelmassa saadessaan tiedon tehtaan lopettamisesta ja irtisanomisista. Kets de Vries ja Balanzs (1997, 44–45) lisäävät, että myös johdon liiallinen kiire organisaatiomuutoksen läpiviemisessä saattaa heikentää viestintää irtisanomisprosessissa, jolloin he ehtivät keskittyä vain prosessin tekniseen toteutukseen. Suurissa organisaationaalisissa muutoksessa pelko työmoraaalin ja tuottavuuden heikentymiselle saattaa olla myös syynä johdon tietoisesti välttämälle tärkeiden viestien välittämiselle. Haastateltavat kertoivat tämän kaltaisesta tiedon panttaa-

misesta myös case-organisaatiossa. Henkilöstön haastatteluista ilmeni, että case-organisaatiossa tiedon jakaminen oli varsin puutteellista ja johti siten henkilöstön epäluuloisuuteen.

Ei ne ollu ei ollu... ihan niinku olis jotain salattu ja niinku esimerkiksi tuli semmonen olo, että luottamusnaiseltakin olis kädet sidottu ettei saa kaikkii paljastaa. Et hän ei ollu avoin mun mielestäni enkä mä oo varmaan ainut kuka on sitä mieltä.” (H5)

Kun tietoa ei tarjota tarpeeksi, seurauksena ovat epämääräiset huhut, joiden kontrollointi on äärimmäisen vaikeaa työntekijöiden ollessa jatkuvasti kuitenkin vuorovaikutuksessa keskenään. Huhut ovat usein paljon vaarallisempia kuin todellisuus. Mikäli huhut ja pelot saavat vallan, ne voivat vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön käyttäytymiseen. (Varelas 2010, 11.) Haastatteluista ilmeni huhujen liikkuvan myös case-organisaatiossa.

Monennäköst juttuu kulki tehtaal, joku tiäs sitä ja toinen tätä ja loppujen lopuks ne olivat sit melkein saa sanoo et juorui... (H2)

Ket de Vriesin ja Balanzsin (1997, 45) mukaan juuri puute realistisen tiedon tarjoamisessa aiheuttaa suurimmat vahingot aiheuttaessaan virheellisen tiedon leviämistä. Henkilöstö tietää useimmiten enemmän kuin johto osaa kuvitella ja saadessaan puutteellista tietoa johdolta, he pyrkivät paikkaamaan sitä muualta saadulla tiedolla, kuten yllä olevasta haastattelunäytteestä heijastuu. Case-organisaation työntekijät kokivat haastatteluiden mukaan myös saaneensa tietoa liian vähän tai epämääräisiä vastauksia kysymyksiinsä aiheuttaen huhuja organisaation sisällä.

No ei oikeen mun mielestä oo riittävästi annettu tietoo ja sit kun yritti luottamusnaiseltakin kysyy ni neki oli semmosii ympäripyöreit vastauksii ja sit niitä huhuja aina liikku ja sit ku niit kysyttiin joltain vähä viisaamalta, vaikka tehtaanjohtajalta, niin ne oli semmosii ympäripyöreitä vastauksia vaan. (H5)

Koska suurin osa case-organisaation työntekijöistä oli ainakin jonkinlaisessa vuorovaikutussuhteessa keskenään, osa lähes päivittäin, huhut pääsivät liikkumaan nopeasti heidän keskuudessaan ja niiden todenperäisyyttä voitiin pitää kyseenalaisena. Lisää oikeaa ja korjaavaa tietoa ei ollut kuitenkaan tarjolla, joten huhut saivat tämän vuoksi huomattavan roolin tiedon rakentumisessa. Kets de Vriesin ja Balanzs (1997, 45) toteavat, että eri lähteistä ammennettu kyseenalainen tieto tarjoaa kasvualustan spekulatioille, jotka usein tekevät tilanteesta entistä huonomman.

Vaikka muutosviestintä ja erityisesti informaatio irtisanomisista oli case-organisaation tapauksessa rajallista, haastateltavien kertomuksista ilmeni, että henkilöstö kuitenkin pystyi löytämään alkushokin jälkeen yksilöllisen ja yhteisöllisen keskustelun kautta myös joitain rationaalisia syitä lopettamiselle. Haastateltavien mukaan tämä näkyi suhteellisen vähäisenä vastarintana lopettamispäätöstä kohtaan ja alistumiselle irtisanomisilmoituksen johtamaan kohtaloon.

5.3.2 Kaksisuuntainen vuorovaikutus

Useat tutkijat korostavat kaksisuuntaisen viestinnän merkitystä strategian implementoinnissa (ks. esim. Aaltonen ja Ikävalko 2002, 417; Raps 2004, 51), vaikka usein viestintä on käytännössä enimmäkseen ylhäältä alaspäin suuntautuvaa. Jotta työntekijät kykenisivät ymmärtämään strategiaa, on heille tarjottava mahdollisuus myös kommentoida, kysyä ja kyseenalaistaa sitä. Tämä on mahdollista saavuttaa kahdensuuntaisella viestinnällä sekä alhaalta ylöspäin tuleviin viesteihin reagoimalla ja palautteella. (Aaltonen ja Ikävalko 2002, 417.)

Case-organisaatiossa henkilöstö koki molemminpuolisen vuorovaikutuksen jääneen enimmäkseen vain johdon sananhelinäksi, jolloin alemmalta organisaatiotasolta ylös johdolle suuntautuva viestintä ja vuorovaikutus jäivät käytännössä merkityksettömiksi. Smythen (1997, 7) mukaan tosiaikainen kuunteleminen on keskeisessä osassa organisaation psykologisessa hyvinvoinnissa. Näin ollen vuorovaikutuksen tulee olla jaksoittainen prosessi, johon kuuluu viestien saaminen ja vastaanottaminen sekä niihin vastaaminen. Vaikka johto kehotti myös henkilöstä viestimään alhaalta ylöspäin, haastateltavien henkilöiden mukaan he eivät kuitenkaan kokeneet tulleen kuulluiksi tai heidän kysymyksiinsä ei vastattu tarpeeksi informatiivisella tavalla. Käytännössä tämä tukahdutti todellisen vuorovaikutuksen johdon ja henkilöstön välillä.

Tuntu ettei ne nyt mitään kerro, vaiks olis tiennykki. Et ei siis hyvin semmost et ei... et kyl se niinku semmosta oli et ei mitään sen enempää kerrottu. (H4)

Sit jos liikaa, ku mäki olen semmonen et mä herkäst sanosin, niin siit vaan tuli sillai meikäläisen kohdalla ainakin negatiivista palautetta, et ei kaikki asiat kuulu sulle. (H5)

Koska case-organisaation henkilöstö koki, ettei heille kerrottu asioista, kuten ensimmäisestä haastattelunäytteestä kuvastuu, se vähensi myös halua kysyä ja olla vuorovaikutuksessa organisaation ylempien tahojen kanssa. Lisäksi uteliaisuus palkittiin negatiivisella palautteella, joka todennäköisesti lisäsi ulkopuolisuuden tunnetta organisaation asioihin. Kuuntelevan johtajan ideaalityyppi kertoo työyhteisölle odotuksensa ja tavoitteensa, mutta myös kuuntelee työyhteisön ajatuksia, tarpeita ja tunteita (Palmu 2003, 24–25). Case-organisaation henkilöstö kuitenkin koki, että johdolle antamansa negatiivinen palaute sai kielteisen vastaanoton, jolloin myös tämä vuorovaikutuskanava tyrehtytettiin, kuten seuraavasta haastattelunäyte havainnollistaa.

...Sit sen verran mitä ihan jottain sun omaan työhön liittyvää oli et, jos usk... tai sanos jottain negatiivista ni mun mielest hän (tehtaanjohtaja) ei niinku edes tykänny siitä et jottain negatiivisii asioita sanotaan. (H1)

Haastateltavat kuitenkin huomauttivat, että myös case-organisaation johto, kuten tässä tapauksessa tehtaanjohtajalla työpaikka oli myös vaakalaudalla. Näin ollen negatiiviset viestit ympäristössä saattoivat rasittaa myös häntä, jolloin vastaus viesteihin saattoi sen vuoksi olla kielteinen. Case-organisaation tehtaanjohtaja kuitenkin vaihtui muutama kuukausi ennen tehtaan kokonaisvaltaista alasajoa, mutta henkilöstö ei juuri kokenut tilanteen parantuneen.

Kun just se et aina sillon ku tulee joku tämmönen uusi tehtaanjohtaja niin se on aina se alku sitä, et mua voi koska vaan vetää hihasta ja multa voi kysyy mitä vaan. Mut tota noini ei se sit enää, se on se alkujuttu varmaan mikä sit sanotaan aina... (H1)

Kuten yllä olevasta haastattelunäytteestä on havaittavissa, johdon todellinen vuorovaikutus henkilöstön kanssa ei toteutunut. Kuitenkin, johto pystyy tukemaan henkilöstöä olemalla heidän kanssaan vuorovaikutusyhteydessä säännöllisesti ja tarvittaessa saatavilla, kun vallitsevaan tilanteeseen ja sen seurauksiin tarvitaan lisäselvitystä (Kets de Vries ja Balanzs 1997, 45). On kuitenkin huomioitava, että kahden kuukauden ajanjakso on lyhyt aika sopeutua organisaatioon, jota ollaan kaiken lisäksi ajamassa alas. Uuden tehtaanjohtajan henkilöstölle suuntautuvat vuorovaikutusyritykset miellettiinkin yllä olevan haastattelunäytteen kuvastamana ainoastaan johdon jaaritteluksi, ilman aitoa mahdollisuutta johdon tarjoamaan tukeen kuuntelijan roolissa.

5.4 Henkilöstö divestointiprosessin pelinappulana

Krantzin (1985, 15–16) mukaan irtisanomistilanteissa ilmenee huhujen muotoon muotoutuneita tunteita, jota aiheuttavat epävarmuuden ja varmuuden kahtiajaon henkilöstön ja johdon välillä. Tässä kahtiajaossa henkilöstö uskoo johdon tietävän organisaation asioista huomattavasti enemmän ja yrittävän pitää asioita salassa. Krantzin havainnoima kahtiajako oli vallitsevana ilmapiirinä myös case-organisaatiossa. Tehtaanjohtaja oli kertonut henkilöstölle, että tieto divestoinnista tuli hänelle yllätyksenä. Koska henkilöstö oli haastatteluiden mukaan kuitenkin havainnut hänen liikkuneen ennen lopettamisilmoitusta usein ulkomailla, he päättelivät tämän tienneen divestointisuunnitelmista hyvissä ajoin ennen lopettamisilmoitusta. Tämä vahvisti epäluottamuksen tunnetta tehtaanjohtajaa kohtaan ja haastatellut kertoivatkin uskovansa johdon salanneen tietoa tehtaan lopettamiseen liittyvistä asioista, kuten seuraavista haastattelunäytteistä ilmenee.

Ja sit just tää tehtaanjohtajakin ku hän sanoi et hänel tää tuli ihan puun takaa et hän olis voinu sanoo, kyl hän sen on tienny. Ja varmaan tiesi en mää ainaka usko eikä moni muukaan että se olis näin käyny et se olis hänellekki ihan yllätys ollu.” (H5)

...Todelliset syyt jää kyl piiloon ihan suoraan et niit ei ihan suoraan esitetty. (H4)

Tämänkaltainen epäluottamus kasvattaa edelleen kuilua johdon ja henkilöstön välillä vähentäen lumipalloehtin tavoin avoimuutta organisaation johdon ja henkilöstön välillä. Epäluottamusta johtoa kohtaan ja organisaation sisällä vellovia huhuja ei voida kokonaan eliminoida, mutta niitä voidaan muokata pyrkimällä mahdollisimman avoimeen keskusteluun ja tuomalla huhujen kohteet päivän valoon, jolloin niiden voimaa ja vaikutusvaltaa pystytään minimoimaan. (Krantz 1985, 15). Haastatteluista oli havaittavissa, että avoimuutta ei kuitenkaan lisätty case-organisaation sisällä vaan johdon salailun koettiin jatkuneen tehtaan täysvaltaiseen sulkemiseen saakka.

Se avoimuus olisi ollut kaikkein tärkein ja sit mun mielestäni se just et kaikki ihan kerrotais; tosiasiat, faktat, eikä vaan silleen suurin piirtein. Et se siinä aina taka-alalla oli kun paisto läpi jostain selostuksesta, et täs nyt vaan mentiin jonkun tärkeän asian ohi, siirryttiin seuraavaan. (H5)

Kuten yllä olevasta näytteestä kuvastuu, johdon viestintä oli case-organisaatiossa jatkuvan epäilyksen alla. Ylikosken (2009, 76) mukaan henkilöstö kykenee lukemaan sekä sanoja että tekoja ja mikäli nämä ovat ristiriidassa keskenään, teoilla on merkittävämpi vaikutus kuin sanoilla. Mikäli henkilöstö kokee sulkeutuneisuutta johdon toiminnassa, he tulkitsevat sen osuutensa ja arvonsa vähättelynä.

Seuraavissa kappaleissa tuodaan esiin erityisesti haastattelujen perusteella case-organisaation divestoinnissa ilmenneitä psykologisia tekijöitä. Kappaleissa syvennyttään osallistamisen case-organisaation divestoinnissa saaneeseen merkitykseen ja tarkastellaan minkälaisia erityispiirteitä irtisanottujen hyvinvointi ja motivaatio saivat divestointiprosessin aikana.

5.4.1 Häilyvä raja osallistamisen ja viimeisen hyödyn välillä

Haastatteluiden mukaan case-organisaation tuotantokoneistoa siirrettiin yrityksen toisessa maassa toimivaan tehtaaseen. Kyseisessä maassa yleinen kustannustaso, kuten myös palkka- ja muut tuotantokustannukset, olivat case-organisaation kotimaan kustannustasoa huomattavasti alhaisemmat. Lopettamisilmoituksen jälkeen tehtaalle saapui joukko henkilöstöä tuotantokoneiston tulevasta kotimaasta opettelemaan näiden koneiden käyttöä. Henkilöstön tehtäväksi koituikin koneiden käytön opettaminen näille tule-

ville käyttäjille ja siten henkilöstö ajautui vuorovaikutussuhteeseen toisen maantieteellisen kulttuurin kanssa.

Gudykunstin ja Kimin (2003, 269–270; 295–296) mukaan monikulttuurisen organisaation organisaatioviestinnän problematiikka ilmenee kulttuurien välisinä konflikteina. Konflikteja syntyy kun eri kulttuureilla on erilaisia näkökulmia asioiden legitimitetistä. Tehokas kulttuurien välinen viestintä edellyttää väärinymmärrysten minimointia, mutta toimittaessa usean eri kulttuurin kanssa organisaation sisällä väärinymmärrysten mahdollisuus kuitenkin kasvaa. Case-organisaatiossa ulkomaalaisten opettamistehtävissä ilmenneet ongelmat näkyivät lähes ainoastaan kielimuurina kotimaan ja ulkomaisen henkilöstön välillä. Tämä ratkaistiin kuitenkin tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuuden käyttää tulkkia kommunikoinnin välineenä. Ongelmia aiheutui vasta, kun tulkki ei ollut paikalla aina tarvittaessa. Kielimuurista huolimatta henkilöstö koki opetustehtävät mielekkäiksi ja tunsivat jopa sympatiaa ulkomaalaisia kollegoita kohtaan kuullessaan heidän alhaisesta palkkatasostaan ja työoloistaan sekä tutustuttuaan heihin paremmin.

Tottakai se on semmonen paikka et kun vieraita ihmisii tarttee opettaa, ketkä menee ja syö meiän työpaikan... mut sit jotenkin kun se tulkki puhui niistä niin säälittäväst suoraan sanoen et mimmosis olois ne tekee siel töitä, ni sit mäkin rupesin ajattelemaan et hyvänen aika et ei mun ainaka niitä sovi vihata missään tapaukses, koska ei se niitten vika ole ja tottakai ne on innostuneita ja ilosii kun heil on tiedos et viedään koneita meiltä pois ja ne oli niin semmosii nöyrii ja semmosii ne kaikki, et kyl sen näki et ne erilaisist olosuhteista lähtevät, ku mitä me. (H2)

Haastateltavat kokivat opettamistehtävän mielekkääksi, vaikka tunteet olisivat voineet olla myös negatiivisia työn loppumisen ja sen tosiasian vuoksi, että opettamalla ulkomaalaisia käyttämään koneita, he edistävät toisaalta omalta osaltaan vapaaehtoisesti tehtaan alasajoa ja työn loppumista. Opettamistehtävät toimivat kuitenkin henkilöstön osallistajina muutokseen ja divestointiprosessiin. Tämän kaltaista henkilöstön osallistamista ja valtuuttamista myös Kotter (1996) korostaa muutosmallinsa osana. Haastateltavien kertomusten mukaan osa henkilöstöstä suhtautui kielteisesti ulkomaalaisten opettamistehtäviin, taustalla ajatuksena työn viemisestä kotimaan henkilöstöltä, mutta pääosin opettamistehtäviin suhtautumisen voidaan kuitenkin tulkita positiiviseksi, kuten seuraavista näytteistä nähdään.

Mun mielest se oli ihan mukava kokemus opettaa niitä... (H5)

Kyl se suht koht hyvin mun mielestä meni... aika kivuttomasti... sikses et vois ajatella et vois toisinkin olla. (H3)

Yllä esitettävän osallistamis-valtuuttamis -tarkastelun puitteissa ja kokonaisvaltaisesti case-organisaation muutosjohtamisen johdonmukaisuutta tarkastelemalla voitaneen pohtia onko henkilöstön osallistaminen ollut case-organisaatiossa tarkoituksen mukaista toimintaa osana onnistunutta muutoksen johtamista, vaikkei muita onnistuneen muutoksen osa-alueita ole välttämättä kyetty hoitamaan yhtä hyvin?

5.4.2 Irtisanottujen hyvinvoinnin ja motivaation muutos

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että case-organisaation työntekijät viihtyivät työssään pääasiassa hyvin, ei niinkään itse tehdastyön takia, vaan tiiviin työilmapiiirin ja työtovereiden takia. Ylikosken (2009, 101) mukaan organisaatioiden sisällä toimii inhimillinen maailma, joka käsittää ihmisten kokemuksen elämästä ja työelämästä. Ryhmä ja ryhmäilmiöt ovat olennainen osa tätä maailmaa, koska ihmisellä on tarve muodostaa yhteyksiä toisten ihmisten kanssa ja siten tuntea kuuluvansa johonkin. Tämän kaltaisia ryhmiä muodostuu epävirallisina myös työpaikoille ja Poijulan sekä Ahosen (2007, 63) mukaan tällaisen sosiaalisen kuuluvuuden tunteen, jonka ryhmä muodostaa, menettäminen koetaan tuskalliseksi. Myös case-organisaatiossa työntekijät kokivat menettävänsä työtoverinsa ja säännöllisen sosiaalisen kanssakäymisen heidän kanssaan. Seuraavasta haastattelunäytteestä kuvastuu henkilöstön haikeus työpaikan mukana menetettyä sosiaalista ryhmää kohtaan.

Mäkin olen ajatellu, et kuitenkin siel oli niit työkavereita ja oli tosi... ei-hän me mitään siel enää paljoo ehditty, eikä siel välttämättä nähnykkään päivän vuoron aikana kaikkii työkavereita ennen ku kotiin lähdettiin. Mut kuitenkin, et siel oli tosiaan sellasta sosiaalista kanssakäymistä, et ku ajattelee, et sit ku se ovi pistetään kiinni ni yhtäkkiä ei olekaan ketään niitä enää. (H1)

Koska henkilöstö koki haastatteluiden mukaan sosiaalisen kanssakäymisen työtovereidensa kanssa tärkeäksi, he järjestivät oma-aloitteisesti yhteisiä tapaamisia myös tehtaan alasajon jälkeen. Tämän kaltaiset kohtaamiset auttoivat lievittämään sosiaalisen kanssakäymisen tyhjiötä, joka työpaikan menettämisen seurauksena haastateltavien mukaan muodostui.

YT-neuvotteluiden jälkeen case-organisaation työtahti kiristyi, kun korvauksista ja niiden saamiseen edellyttävistä työmääristä oli sovittu. Raskaan työtahdin lisäksi haastateltavat kertoivat ajatustensa pyörineen pääosin työloppumisen ja epävarman tulevaisuuden ympärillä. Henkilöstölle, sekä YT-neuvottelujen epävarmuuden varjostama aika että lopullisen irtisanomisilmoituksen jälkeinen aika, saattaa usein olla henkisesti hyvin rasittavaa (Poiijula ja Ahonen 2007, 87–89). Myös case-organisaation henkilöstön haastatteluista kuvastui erityisesti henkinen rasitus, jonka divestointipäätös toi tullessaan ja johon he olisivat kaivanneet myös lisää tukea.

Täytyy sanoo, et henkisesti tää on ollu kyllä todella rankka vuosi. Et sit se on ollu vähän sellasta, et kun on työpäivän jälkeen tullu kotiin, ni ei oo ollu oikeen energiaa tehdä mitään, vaikkei oo periaattessa töissäkään tehny mitään. Ihan sellanen flegmaattinen tavallaan, et ei mistään saa kiinni ja kattelee vaan telkkarii ja ei jaksa yhtään mitään. En mä tiä taruiks se työfilis sit jotenkin, et se vaan jää päälle et se ei sit... En mä tiä, se on ihan merkillistä, et ei tosiaan ollu kyllä virtaa tehdä yhtään mitään muuta ku käydä töissä. (H3)

Et mun mielestä olis tarvinnut enemmän tosiaan sitä meidän jaksamista-kin ajatella. (H1)

Haastateltavat kokivat tunteneensa erityisesti yleistä, mutta selittämätöntä väsymyksen tunnetta. Jotkut kertoivat lisäksi ongelmista yöunien kanssa. Hyvin samankaltaisia piirteitä ilmeni myös Poiijulan ja Ahosen tekemissä irtisanottujen työntekijöiden haastatteluissa (Poiijula ja Ahonen 2007, 85; 127; 136), joissa myös ilmeni työmotivaation väheneminen irtisanomisilmoituksen jälkeen. Työmotivaation koettiin selkeästi heikenevän myös case-organisaation työntekijöiden keskuudessa johdon ilmoitettua divestointipäätöksestä.

Sinä aikana (YT-neuvotteluiden aika), kun ei tehty siel töitä juuri yhtään mitään niin oli sellanen olo, et ei helkutti, et täältä tarttis nyt päästä äkkiä pois, et ei tätä kestä kukaan. Mut kyl se sit kun ruvettiin tekee töitä, ni oikeestaan se (tehtaan lopetus) unohtu, et kyl sitä yritti sit edelleen aika normaalisti tehdä niitä hommii. Mut mitä enemmän tää on mennyt loppuun kohti ja työt taas on vähentyny niin kyllä se motivaatio siinä sitä mukaa kärsii et... ei viitteis tehdä niitäkään vähiä hommia mitä on. (H3)

Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2006, 14) mukaan motivaatio jaetaan sekä sisäiseen että ulkoiseen motivaatioon. Näistä sisäiseen motivaation kuuluu työn palkitsevuus itsessään. Ulkoinen motivaatio puolestaan perustuu muiden kuin itse työntekijän välittämiin palkkioihin. Mattilan mukaan (2007, 211) saneeraustilanteessa, jossa henkilöstölle on usein tarjolla varsin kivuliaitakin ratkaisuja, ainoaksi keinoksi motivoida henkilöstöä on pyrkiä suuntaamaan huomio ja energia edessä häämöttäviin valoisampiin aikoihin. Koska irtisanomistilanteessa henkilöstöä on todennäköisesti vaikea vakuuttaa tulevaisuuden valoisuudesta, case-organisaatiossa motivaatioproblematiikka ratkaistiin haastateltavien mukaan tehtaan kokonaisvaltaiseen lopetukseen asti rahallisella motiivoinnilla, joka ilmeni työntekijöille maksettavina bonuksina tavoitteiden mukaisesti suoritettun lopettamisvaiheen jälkeen.

Et se oli se ainoa lohtu mikä meil sit annettiin, et saatte vähän enemmän rahaa ku teette... Mutta et otetaan nyt nääki rahat ku saadaan ni... et kaikki mitä tästä paikasta nyt enää irti saa. (H4)

Kuten haastattelunäytteestä ilmenee, henkilöstön ainoa motivaatiotekijä oli työstä maksettava rahallinen korvaus, jolloin motivoituminen itse työstä hiipui kokonaan pois. Rahallisella korvauksella saatiin case-organisaation henkilöstö motivoitua kuitenkin työskentelemään hetkellisesti tehokkaasti ja suorittamaan lopettamiseen edellyttämät toimenpiteet, kuten varastojen täytöt, loppuun asti.

6 LOPUKSI

Tutkimuksen viimeisessä luvussa kuvaillaan lyhyenä yhteenvedona tutkimuksen tavoitteet ja vaiheet. Tämän luvun päätehtävänä on tarkastella tutkimuksessa analysoidun empiirisen ja teoreettisen keskustelun tuloksia ja tehdä niistä tutkimusmenetelmään soveltuvan analyysin avulla johtopäätöksiä vastaamalla lopulta Johdanto-kappaleessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa arvioidaan myös kriittisesti tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi luvun viimeinen kappale sisältää pohdinnan tutkimuksen aikana esille nousseista jatkotutkimuskohteista tutkimukseen ja siitä saatuihin johtopäätöksiin liittyen.

6.1 Johtopäätökset

Globaali toimintaympäristö asettaa yrityksille jatkuvasti haasteita kilpailuasemien säilyttämisessä ja kehittämisessä kansainvälisillä markkinoilla. Tänä päivänä yritysten ilmoitukset tuotantolaitosten lopettamisesta ja tuotannon siirtämisestä niin sanottuihin halpatuotantomaihin ovat erityisesti kehittyneissä maissa miltei osa normaalia arkea. Kustannussäästöjä tavoitellessa unohtuu kuitenkin usein inhimillinen näkökulma, joka ottaa huomioon henkilöstön tarpeet muutosprosessin ja irtisanomisten yhteydessä. Lukuisien yritysten henkilöstö joutuu elämään jatkuvassa muutospaineessa, työpaikkojen menettämiseen kohdistuvan uhan alla. Lopulta, mahdollisten irtisanomisten koittaessa, yritysten inhimillisestä näkökulmasta henkilöstön huomioivat periaatteet joutuvat kysymysmerkin alle ja totuus todellisesta sosiaalisesta vastuullisuudesta realisoituu.

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu henkilöstön kokemuksia kansainvälisestä divestointiprosessista. Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli tarkastella *miten kansainvälisen divestointiprosessin toteutuksessa voidaan huomioida henkilöstö inhimillisestä näkökulmasta*. Tätä päätutkimuskysymystä lähestyttiin kahden tarkentavan alakysymyksen avulla. Tutkimuksen lähtökohtana oli luoda kehitysehdotuksia divestointiprosessin toteuttamiseen organisaatiossa inhimillisestä näkökulmasta, huomioiden taustalla voimakkaasti vaikuttava muutoksen konteksti. Tutkimuksessa haastateltiin case-organisaation Suomesta divestoidun yksikön henkilöstöä. Koska kyseessä on case- eli tapaustutkimus, tutkimuksen tulokset eivät ole täysin yleistettävissä. Tutkimus kuitenkin tarjoaa tärkeää tietoa case-organisaation divestointiprosessin toteutuksesta ja sii-

hen liittyvistä kokemuksista inhimillisestä näkökulmasta. Tutkimuksen pohjalta organisaatiot voivat arvioida omaa suoriutumistaan vastaavanlaisessa tilanteessa ja oppia siten case-organisaation toimintatavoista.

Tutkimuksen ensimmäisessä alakysymyksessä pohditaan, *minkälainen merkitys kansainvälisyydellä on divestointiprosessissa case-organisaatiossa*. Kansainvälisyyden näkökulmaa lähestyttiin tarkastelemalla kansainvälisyyden suunnan muutosta, divestointipäätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä ja kansainvälisyyden tuomia erityispiirteitä divestointiprosessissa. Haastatteluiden ja teorian analyysin perusteella voidaan todeta sillä olevan merkitystä divestointipäätöksentekoon, onko yritys kansainvälinen vai ei. Tutkimuksessa nousi esiin case-organisaation merkittävimmäksi divestointipäätöksentekoon vaikuttavaksi tekijäksi muissa maissa toimiviin yksiköihin verrattuna korkeat tuotantokustannukset kotimaan yksikössä. Kansainvälisesti toimivat yritykset pystyivät vertailemaan eri maissa toimivien tehtaidensa kustannuksia ja siirtämään tarvittaessa investointejaan alemman kustannustason maihin. Toisaalta divestointipäätöksentekoon todettiin vaikuttavan myös johdon psykologinen suhde investoitua ja myöhemmin divestointipohdinnan kohteena olevaa operaatiota kohtaan. Tällöin johdon asenteet saattavat vaikuttaa potentiaalisen divestointikohteen valintaan tai ylipäättään divestointien aloittamiseen. Tämän perusteella voidaankin pohtia, olisiko johdon vaihtaminen ratkaisu divestoinnin valintaan strategiseksi vaihtoehdoksi?

Kustannuserojen lisäksi kansainvälisyydellä on myös lainsäädännöllinen merkitys divestointiprosessiin. Eri maiden työlainsäädännöt velvoittavat organisaatioita toimimaan eri tavoin. Suomen mittakaavassa tällaiset lainsäädännölliset seikat esiintyivät erityisesti YT-lain ja muutosturva-asetuksen muodossa, jotka antavat omat erityispiirteensä divestointiprosessille.

Toinen tutkimuksen päätutkimuskysymystä täydentävä alakysymys tarkastelee, *miten henkilöstö on kokenut johdon toiminnan divestointiin liittyvässä muutosprosessissa case-organisaatiossa*? Tätä kysymystä lähestyttiin tarkastelemalla Kotterin kahdeksanvaiheista muutosprosessimallia ja analysoimalla haastatteluista esiin nousseita teemoja tämän mallin puitteissa. Haastatteluiden perusteella tutkija ei havainnut, että case-organisaatiossa olisi noudatettu kovinkaan tarkasti Kotterin kehittämää muutosmallin periaatteita, jotka olisivat toteutuneet divestoinnin läpiviemisessä. Organisaation johdon toiminnassa oli havaittavissa joitakin muutosmallin mukaisia hajanaisia piirteitä, mutta niiden todelliset merkitykset jäivät suhteellisen vähäisiksi. Monet vaiheet kuten kiireellisyden tunteen luominen ja muutosvision viestintä saivat Kotterin malliin nähden mil-

tei päinvastaisen kohtelun. Organisaation sisällä henkilöstö oli vakuutettu toiminnan kannattavuudesta saaden heidät lisäämään turvallisuuden tunnettaan ja tyytyväisyyttään nykytilaa kohtaan. Myös muutosvision viestinnän koettiin epäonnistuneen henkilöstön kokeman tiedon salailun muodossa. Haastatteluiden mukaan nämä olisivat kuitenkin olleet erityisen tärkeitä tekijöitä muutosprosessissa. Johto voisikin tarjota virikkeitä kysymyksille ja olla itse aktiivinen tiedonkulun edistäjä, jotta henkilöstölle saadaan todellinen selkeys asioihin. Kotterin toisen vaiheen ohjaavien tiimien perustaminen toteutui käytännön tasolla case-organisaatiossa esimiesten ja alaisten välisten lähentyneiden ja avoimemmiksi muuttuneiden suhteiden kautta. Tämänkaltaisen lähentyminen on kuitenkin haastatteluiden mukaan johtunut enimmäkseen yhteenkuuluvuuden tunteesta, joka muodostui, kun kaikkien henkilöiden kohtaloksi koitui irtisanominen.

Yksilön kokeman muutoksen tarkastelu painottui case-organisaation tapauksessa tehtaan divestointi-ilmoituksen aiheuttaman shokkireaktion ja sen jälkeen ilmaantuneiden pelon ja aggressiivisuudenkin värittämien tunteiden kokemiseen. Shokkireaktio muodostui voimakkaaksi kokemukseksi, sillä divestointi-ilmoitukseen ei osattu varautua etukäteen. Tätä järkytystä olisi voitu kuitenkin lieventää tarjoamalla henkilöstölle etukäteen tietoa tuotantolaitoksen epävakaaasta tulevaisuudesta konsernin osana sekä koulutusta uuden työllistymismahdollisuuksien edistämiseksi. Lisäksi pettymyksen tunteita koettiin erityisesti viestinnän osalta. Ongelmat painoutuivat viestintään ja avoimuuteen muutos- ja irtisanomisprosessin aikana. Kun avoimuutta ei ollut tarpeeksi, henkilöstö koki arvottomuuden tunteita, koska heille ei kerrottu kaikkea tietoa, mitä he olisivat odottaneet. Tämä arvottomuuden tunne puolestaan lisäsi negatiivista suhtautumista irtisanomista ja case-organisaation johtoa kohtaan. Negatiivisista tuntemuksista huolimatta varsinainen muutosvastarinta havaittiin case-organisaatiossa vähäiseksi. Vastarinnanpuute saattaakin juontaa juurensa tehtaan lopettamisen ehdottomuuteen. Kun oikeutus ja ymmärrys muutokselle saavutetaan, voidaan uskoa myös muutosvastarinnan vähenevän, kuten case-organisaation tapauksessa nähdään käyneen.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä esitettiin *miten kansainvälisen divestointiprosessin toteutuksessa voidaan huomioida henkilöstö inhimillisestä näkökulmasta*. Tähän tutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan edellä esiteltyjen alatutkimuskysymysten puitteissa.

Koska muutosjohtajuuden todettiin olevan erittäin merkittävässä osassa divestointiprosessin toteutusta, sen menestyksenkäs johtaminen on myös avainasemassa henkilöstön kokemusten muotoutumisessa. Tämän tutkimuksen valossa voidaan todeta, että Kotterin

muutosprosessin vaiheet koskien kiireellisyyden tunteen luomista, viestintää ja osallistamista olivat case-organisaatiossa kriittisimmät osa-alueet divestointiprosessin toteutuksessa ja niille tulisi antaa siten myös erityishuomio. Toisaalta, erityisesti osallistamista tarkastellessa, herää kysymys, onko osallistaminen ollut todella johdon tarkoituksenmukaista toimintaa vai onko sittenkin henkilöstöstä pyritty saamaan vain viimeinen hyöty irti ja ohjattu heitä jakamaan tietotaitoaan ulkomaisille työn jatkajille, ilman kiinnostusta työntekijöiden osallistamista kohtaan, ja sattumalta myös saavutettu hyöty tällä muutosjohtamisen osa-alueella?

On ilmiselvää, että divestointi-ilmoituksen esittäminen tulisi hoitaa ensin henkilökunnan keskuudessa esimerkiksi koko yksikön yhteisessä tiedotustilaisuudessa ja varmistaa henkilön osallistuminen tähän tilaisuuteen. Kenenkään yksikön työntekijän ei tulisi kuulla asiaa ensimmäisenä median kautta ilman työyhteisön tukea. Koska henkilöstö oli luonut ymmärrystä tehtaan divestoinnin mahdollisuudelle ja johto puolestaan kieltänyt nämä mahdollisuudet luomalla uskoa tehtaan toiminnan jatkuvuudesta, henkilöstön luottamus johtoa kohtaan mureni valtavalla voimalla. Voimakas shokkireaktio divestoinnista kuulemisen jälkeen kuvaa henkilöstön vahvaa luottamusta johtoa kohtaan. Voidaankin olettaa, että tällaisen luottamuksen saaneella johdolla olisi ollut hyvät mahdollisuudet johtaa ja implementoida muutos- ja divestointiprosessi tilanteeseen suhteutettuna, inhimillisestä näkökulmasta tarkasteltuna mielekkäämmin. Tulosten valossa voidaan uskoa, että jos henkilöstöä valmisteltaisi etukäteen muutokseen ja tarjottaisi sille läheistä tukea muutoksen aikana sekä keskustelumahdollisuutta divestointi-ilmoituksen yhteydessä, luottamuksen murskaantuminen ei tapahtuisi yhtä voimaperäisesti. Täydellistä luottamuksen säilyttämistä divestointitilanteessa tuskin onnistutaan kuitenkaan toteuttamaan, sillä irtisanomisia sisältävä divestointi herättää, johtajuudesta riippumatta, lähes poikkeuksetta jonkin asteisia negatiivisia tunteita organisaation sisällä. Tämän tapauksen puitteissa voidaankin pohtia, onko parempi antaa ilmoitus lopettamisesta yllättäen, ilman etukäteen annettavia vihjeitä vai tulisiko henkilöstöä valmistella jo etukäteen tehtaan lopettamiseen ja irtisanomisiin ja niiden suunnitteluun? Pystytäänkö systemaattisella viestinnällä vähentämään epävarmuuden tunnetta niin, että jo lopettamisen mahdollisuudesta on hyödyllistä kertoa työntekijöille, jolloin lopputulokseksi syntyisi shokkitilannetta positiivisempi kokemus divestoinnista?

Irtisanomiprosessin aikana luottamusmiehen rooli todettiin merkittäväksi case-organisaatiossa. Luottamusmieheltä toivottiin erityisesti tukea ja informointia irtisanomiseen liittyvistä toimenpiteistä, joita henkilöstö kohtaa YT-neuvotteluiden ja irtisanomispro-

sessin aikana. Hänen rooliinsa kohdistuneet odotukset ulottuivatkin lähes esimiehiltä edellytettävään toimintaan. Tämä saattaa johtua siitä, että henkilöstö kokee luottamusmiehen lähestymisen esimiehen lähestymistä helpompana ja luonnollisempana. Mikäli näin on, herää kysymys, tulisiko irtisanomistilanteessa luottamusmiehen tehtäviä laajentaa konkreettisten asiainhoitamisen lisäksi enemmän henkilöstöä tukevaksi?

Tutkimuksessa ilmeni, että työmotivaatio laski case-organisaatiossa divestointi-ilmoituksen jälkeen. Henkilöstö koki lisäksi väsymyksen tunteita ja uupuneisuutta, koska tilanne oli stressaava epävarmuuden ja suuren elämänmuutoksen vuoksi. Samalla myös rahan merkitys motivaatitekijänä kasvoi, kun lopetusajankohta lähestyi ja organisaatiolla ja henkilöstöllä ei ollut enää yhteistä tulevaisuutta, jonne suunnata katseet.

Globaalilla tasolla tarkasteltuna irtisanomisten voidaan uskoa olevan inhimillisestä näkökulmasta merkittävämpi erityisesti maissa, jossa työttömyysturvan ja sosiaaliturvan kaltaisia yhteiskunnallisia taloudellisia tukia irtisanomisten jälkeen ei ole. Ilman näitä tukia irtisanomisen yksilöön kohdistuvat taloudelliset vaikutukset saattavat saada voimakkaamman merkityksen irtisanottavien elämässä ja raskauttavat siten irtisanomiskokemusta. Toisaalta voidaan myös olettaa, että varakkaammissa maissa tiedonkulku on nopeampaa usein parempien yhteyksien ja modernimman laitteiston vuoksi. Etenkin länsimaissa tapahtuvat joukkoirtisanomiset ja divestoinnit saavat todennäköisesti suuremman mediahuomion kuin köyhemmissä maissa, jossa ihmisoikeudet, työntekijäoikeudet sekä yritysten eettinen toiminta ovat suomalaisen yhteiskuntaan verrattuna lähes olemattomat.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tieteellisen tutkimuksen peruslähtökohtia on tutkimuksen luotettavuus. Luotettavuus puolestaan pohjautuu tutkijan avoimeen subjektiviteettiin ja sen tosiasian huomiointiin, että tutkija on oman tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Kun määrällisessä tutkimuksessa luotettavuus perustuu pääasiassa mittauksen luotettavuuteen, laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnin keskiössä on tutkija itse. (Eskola ja Suoranta 1998, 211–212.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä, kun halutaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Koskisen ym. (2005, 253–254) mukaan nämä käsitteet ovat olennaisessa osassa parannettaessa tutkimuksen luotettavuuden

laatua. Validiteetti kertoo missä määrin tutkimuksessa esitetty väite, tulkinta tai tulos kertoo kohteesta, johon niillä viitataan. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin, joista sisäisellä tarkoitetaan tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti puolestaan arvioi tulkinnan yleistymistä muihinkin kuin tutkittaviin tapauksiin. Reliabiliteetti tai reliaabelius tarkoittaa, että kahdella tutkimuskerralla tutkittavasta kohteesta saadaan sama tulos (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 186). On kuitenkin huomioitava, että validiteetin ja reliabiliteetin käsitteisiin kohdistuu myös kritiikkiä. Käsitteet perustuvat ajatukseen siitä, että tutkijalla on mahdollisuus päästä kosketuksiin objektiivisen todellisuuden ja totuuden. (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 185). Perinteisesti ymmärrettynä näiden käsitteiden käyttö ei sellaisenaan sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi, sillä ne pohjautuvat määrällisen tutkimuksen tarpeisiin (Eskola ja Suoranta 1998, 212). Kuitenkin, kun reliabiliteetin ja validiteetin perusajatukset yhdistetään käytettävään tutkimuskäytäntöön, niiden voidaan todeta varmistavan tutkimuksen laatua (Koskinen ym. 2005, 257).

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty parantamaan kuvaamalla haastatteluiden tekeminen mahdollisimman tarkasti. Lisäksi haastatteluissa varmistettiin mahdollisimman selkeä ja yksinkertaisen termistö käyttö, jolla pyrittiin välttämään väärinymmärryksiä. Haastatteluiden tuloksia verrattiin myös teoriassa esiintyviin samankaltaisiin tietoihin ja pohdittiin olosuhteiden merkitystä. Näiden toimien tehtävänä on tukea tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. (Koskinen ym. 2005, 258–259.)

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 133) tarkastelevat puolueettomuuden problematiikkaa laadullisessa tutkimuksessa erottelemalla puolueettomuuden ja luotettavuuden toisistaan. Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija luo tutkimusasetelman ja tulkitsee sitä, jolloin tutkija itse vaikuttaa myös tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Tämän tutkimuksen puolueetonta näkökulmaa vahvistaa se, että tutkijalla itsellään ei ole henkilökohtaista suhdetta tai tunnesidettä tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon. Lisäksi tutkija on pyrkinyt kuulemaan tiedonantajaa itseään ja siten pyrkinyt myös minimoimaan tutkijan oman kehyksen suodattimen vaikutusta. Tästä huolimatta laadullisessa tutkimuksessa on huomioitava se, että tutkijan itsensä vaikutusta tutkimukseen on mahdoton poistaa kokonaan.

Luotettavuuden lisäksi laadullisen tutkimuksen perusvaatimuksena on, että tutkijalla on riittävästi aikaa tehdä tutkimusta. Tätä tutkimusta tehdessä aikaa on käytetty runsaasti, mikä on mahdollistanut aineiston huolellisen analyysin sekä tarkan ja kriittisen perehtymisen tutkittavaan aiheeseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 139)

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella henkilöstön inhimillistä huomiointia kansainvälisen divestointiprosessin läpiviennissä. Tutkimuksen aikana nousi lukuisia mielenkiintoisia ajatuksia koskien jatkotutkimusta. Kuitenkin, tämän tutkimuksen puitteissa niitä ei pystytty käsittelemään, jotta tutkimus pysyisi suhteellisen realistisessa mittakaavassa.

Koska divestointien ja käänteisen kansainvälisyyden osa-alueet ovat nykypäivänä varsin yleisiä yrityselämässä, mutta suhteellisen tutkimattomia aihealueita, jatkotutkimusmahdollisuuksia muodostuu laaja kirjo. Tähän tutkimukseen liittyen olisi mielenkiintoista tarkastella divestointiprosessin läpivientiä divestoitavan yksikön johdon näkökulmasta. Divestointinäkökulmaa painottaen olisi varmasti myös hyödyllistä tutkia divestointien syitä tietyllä maantieteellisellä alueella, toisin sanoen, mikä saa yritykset päättämään divestointiin esimerkiksi alhaisen kustannustason maassa. Toisaalta tutkijan mieltä jäi askarruttamaan myös divestoinnin todellinen taloudellinen realisoituminen, kun henkilöstövaikutukset otetaan huomioon.

Koska organisaatiomuutosten tutkimus on suhteellisen vahvalla pohjalla (kts. luku 4), olisi mielenkiintoisempaa keskittyä yksilön muutosprosessiin irtisanomistilanteessa ja erityisesti tässäkin tutkimuksessa esille nostettujen osallistamisen ja etukäteiskoulutuksen merkitykseen. Lisäksi irtisanomisprosessiin liittyvän tutkimuksen kohteena voitaisiin tarkastella henkilöstön näkemyksiä tulevaisuudesta ja uudelleentyöllistymistä.

7 LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, P. – Ikävalko, H. (2002) Implementing Strategies Successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 13 (6), 415–418.
- Alasuutari, P. (1999) Laadullinen tutkimus. 3. p. Vastapaino, Tampere.
- Alasuutari, P. (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. 4. p. Vastapaino, Tampere.
- Appelbaum, S.H. – Habashy, S – Malo, J-L – Shafiq, H (2012) Back to the Future: Re-visiting Kotter’s 1996 Change Model. *Journal of Management Development*, Vol. 31 (8), 764–782
- Aula, P. (2008) Organisaatioviestinnän merkitys: tuleeko hyvä käytäntö aina hyvästä teoriasta? Teoksessa: *Kivi vai katedraali - Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*, toim. Pekka Aula, 11–25. Inforviestintä, Helsinki.
- Benito, G.R.G. (2005) Divestment and International Business Strategy. *Journal of Economic Geography*, Vol. 5 (2), 235–251.
- Benito G.R.G. – Welch, L.S. (1997) De-Internationalization. *Management International Review*, Vol. 37 (2) 7–25.
- Berry, H. (2010) Why Do Firms Divest? *Organization Science*, Vol. 21 (2), 380–396.
- Bochum-kiista söi Nokian markkinaosuutta (2008) Taloussanomat < <http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2008/04/27/bochum-kiista-soi-nokian-markkinaosuutta/200811740/12> >, haettu 9.3.2014.
- Boddewyn, J. J. (1979). Foreign divestment: magnitude and factors. *Journal of International Business Studies*, Vol. 10 (1), 21–27.
- Bridges, W. (2003) Managing Transitions. 2.p. Cambridge, MA, Da Capo.
- Bridges, W. – Mitchell, S. (2000) Leading transition: A new model for change. *Leader to Leader*, Vol. 16 (3), 30–6.
- Burnes, B. (2004) Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, Vol. 41 (6), 977–1002.
- Burrell, G – Morgan, G (1979) Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life. Heinemann, London.
- Butler M.J.R. – Sweeney, M. – Crundwell, D. (2009) Facility Closure Management: the Case of Vauxhall Motors Luton. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 29 (7), 670–691.
- Cairns, P. – Quinn, B – Alexander, N. – Doherty, A. M. (2010) The Role of Leadership in International Retail Divestment. *European Business Review*, Vol. 22 (1), 25–42.
- Calof, J.L. – Beamish, P.W. (1995) Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, Vol. 4 (2), 115–131.

- Clampitt, P. G. (1991) Communicating change. *Communicating for managerial effectiveness*, 174–203. Sage, Newbury Park.
- Clarke, C.J. – Gall, F. (1987) Planned Divestment – A Five-step Approach. *Long Range Planning*, Vol. 20 (1), 17–24.
- Duhaime, I. M. – Grant, J. H (1984) Factors influencing divestment decision-making: Evidence from a field study. *Strategic Management Journal*, Vol. 5 (4), 301–318.
- Edewor, P. A. – Aluko, Y. A. (2007) Diversity management, challenges and opportunities in multicultural organizations. *International Journal of Diversity in Organisation, Communities & Nations*. Vol. 6 (6), 189–195.
- Eskola, J. – Suoranta J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Gandolfi, F. (2013) Workforce Downsizing: Strategies, Archetypes, Approaches and Tactics. *Journal of Management Research*, Vol. 13 (2), 67–76.
- Grönfors, T. – Pietilä, M. (2005) Ihmisyyttä irtisanomiseen: parempia loppuja ja uusia alkuja työelämään. Facile Publishing, Lohja.
- Gudykunst, W. – Kim, Y. Y. (2003) Communicating with strangers: an approach to intercultural communication. 4. p. The McGraw-Hill Companies, NY.
- Hamilton, R. T. – Chow, Y. K. (1993a) Corporate Divestment: An overview. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 8 (5), 9–15.
- Hamilton, R. T. – Chow, Y. K. (1993b) Why Managers Divest – Evidence from New Zealand's Largest Companies. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 479–484.
- Helmer, J. H. (2002) Preparig Leadership to Manage Change during Divestiture, Acquisition or Joint Venture. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 34 (6), 214–217.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H (2000) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2004) Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.
- Juholin, E. (2006) Communicare!: viestintä strategiasta käytäntöön. 4. p. Inforviestintä, Helsinki.
- Kavanagh, S. C. (2011) Making Change Happen. *Government Finance Review*, Vol. 27 (1), 74–76.
- Kets de Vries, M. F. R. – Balanzs, K. (1997) The Downside of Downsizing. *Human Relations*. Vol. 50 (1), 11–50.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

- Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (1997) *Muutos vaatii johtajuutta*. Rastor, Helsinki.
- Kovalainen, A. (2005) Sosiologian metodologinen anti liiketaloustieteille. Teoksessa: *Tutkimus menetelmien pyörteissä*, toim. Räsänen, P – Anttila, A.-H. – Melin, H. 67–82. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Krantz, J. (1985) Group process under conditions of organizational decline. *The Journal of applied behavioral science*, Vol. 21 (1), 1–17.
- Kreitner, R. – Kinicki, A. – Buelens, M. (2002) *Organizational behavior*. 2. p. McGraw-Hill Education, Berkshire.
- Kurtén, S. – Salminen, E.O. (2004) *Kun joudut irtisanomaan*. WSOY, Helsinki
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Valtion säädöstietopankki Finlex. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334#L8>>, haettu 25.5.2013
- Leana, C. R. – Feldman, D. C. (1988) Individual Responses to Job Loss: Perceptions, Reactions, and Coping Behaviors. *Journal of Management*, Vol. 14 (3), 375–389.
- Lisäpäivät ikääntyneille. Kansaneläkelaitos. http://www.kela.fi/ikaantyvien-tuet_lisapaivat-ikaantyneille, haettu 12.3.2014.
- Little, C. R. (2000). Comparing the downsizing experiences of three countries: A restructuring cycle. *The organization in crisis*, 58–77.
- Luostarinen, R. (1989) Internationalization of the firm. An empirical study of the internationalization of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristic in strategic decision-making. 3. p. Series A:30. Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Luostarinen, R. – Welch, L. (1993) *International Business Operations*. 2. p. Helsinki School of Economics, Helsinki.
- Macmillan, H. – Tampoe, M. (2000) *Strategic Management. Process, Content and Implementation*. Oxford University Press, New York.
- Matthyssens, P. – Pauwels, P. (2000) Uncovering International Market-Exit Processes: A Comparative Case Study. *Psychology & Marketing*, Vol. 17 (8), 697–719.
- Mattila, P. (2007) *Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Talentum, Helsinki.
- McCarthy, J. F. – Hall, D. T. (2000) Organizational crisis and change: The new career contract at work. Teoksessa: *The Organizational Crisis: Downsizing, Restructuring and Privatization*, toim. C.L. Cooper, 5–20. Blackwell, Oxford.

- McDermott, M. C. (2010) Foreign Divestment. The Neglected Area of International Business. *International Studies of Management and Organization*, Vol. 40 (4), 37–53.
- Mellahi, K. (2003) The De-internationalization Process: A Case Study of Marks and Spencer. Teoksessa: *Internationalization: Firm Strategies and Management*, toim. Colin Wheeler – Frank McDonald – Irene Greaves, 150–162. Palgrave Macmillan, New York.
- Nadler, D.A. (1993) Concepts for the Management of Organizational Change. Teoksessa: *Managing Change*, 2. p. toim. Christopher Mabey – Bill Mayon-White, 85–98. Paul Chapman, London.
- Nees, D. B. (1978) The divestment decision process in large and medium-sized diversified companies: a descriptive model based on clinical studies. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 8 (4), 67–95.
- Niiniluoto, I. (1983) *Tieteellinen päättely ja selittäminen*. Otava, Helsinki.
- Nummela, N. – Saarenketo, S. (2012) Switching operation mode – a strategic approach. Teoksessa: *International Business – New challenges, new forms, new perspectives*, toim. S. Harris – O. Kuivalainen – V. Stoyanova, 125–136. Palgrave Macmillan, Houndmills.
- Palmu, H. (2003) *Osaanko kuunnella ja johtaa*. Kirjapaja, Helsinki.
- Parzefall, M-R. (2009) Irtisanominen kriisinä psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Teoksessa: *Kriisit ja työyhteisöt – kriisi johtaminen työyhteisöjen tukena*, toim. H. Seeck, 19–33. Työterveyslaitos: työ ja ihminen tutkimusraportti 37, Helsinki.
- Patton, C. (2008) Handle with care. *Incentive*, Vol. 182 (9), 54–56.
- Poijula, S. – Ahonen, R. (2007) *Irtisanotut. Menetys, muutos ja selviytyminen*. Kirjapaja, Helsinki.
- Pomponio, D. (2008). *The Human Effects and Experience with Corporate Downsizing: The Individual Experience of Losing a Job*. Väitöskirja. Walden University.
- Pugh, S.D. – Skarlicki, D.P. – Passell, B.S. (2003) After the Fall: Lay Off Victims' Trust and Cynicism in Re-employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 76 (2), 201–212.
- Puntari, I. – Roos, S. (2007) *Nuoroita ja ihmisiä: Yt-neuvottelut, irtisanotut ja työyhteisön tulevaisuus*. Talentum, Helsinki.
- Ranki, A. (2000) *Henkilöstön selviytyminen kriisiytyneessä organisaatiossa*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Rantamäki, T. – Kauhanen, J. – Kolari, A. (2006) *Onnistu palkitsemisessa*. WSOYpro: Helsinki.

- Raps, A. (2004) Implementing Strategy. *Strategic Finance*, Vol. 85 (12), 48–53.
- Salminen, J. (2001) Johtamisviestintä: mekanistinen maailmankuva murroksessa. Kauppakaari, Helsinki
- Schein, E.H. (1987) Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. (alkuteos Organizational culture and leadership 1985, käännös Ritva Liljamo ja Asko Miettinen) Weilin+Göös: Espoo.
- Schein, E.H. (1996) Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom.: Notes Toward a Model of Managed Learning. *Systems Practice*, Vol. 9 (1), 27–47.
- Schein, E.H. (2002) Models and Tools for Stability and Change in Human Systems. *Reflections*. Vol. 4 (2), 34–46.
- Schein, E.H. (2009) Yrityskulttuuri: Selviytymisopas. (alkuteos The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change 1999, käännös Päivi Rosti) Suomen Laatukeskus, Espoo.
- Seeck, H. (2009) Kriisijohtamisen anti työyhteisökriiseihin. Teoksessa: *Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena*, toim. H. Seeck, 19–33. Työterveyslaitos: työ ja ihminen tutkimusraportti 37, Helsinki.
- Smythe, J. (1997) The changing role of internal communication in tomorrow's company. *Corporate Communications*, Vol. 2 (1), 4–7.
- Speculand, R. (2009) Six Necessary Mind Shifts for Implementing Strategy. Business Strategy Series, Vol. 10 (3), 167–172.
- Työttömyysturva. Sosiaali- ja terveysministeriö, <http://www.stm.fi/toimeentulo/tuet_ja_etuudet/tyottomyys>, haettu 30.9.2013
- Stragalas, N. (2010) Improving Change Implementation: Practical Adaptations of Kotter's Model. *OD Practitioner*, Vol. 42 (1), 31–38.
- Suominen, J. (2011) Kohti oppivaa organisaatiota – Konstruktion muodostaminen johtamisen ja oppimisen välisistä riippuvuussuhteista. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-7:2011, Turku.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. p. Tammi, Helsinki.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.
- Turcan, R.V. (2011) De-internationalization: a Conceptualization. *Paper presented at AIB-UK & Ireland Chapter Conference 'International Business: New Challenges, New Forms, New Practices'* April 2011. International Business Economics Working Paper No. 57, Aalborg University.

- Turner, C. – Gardiner, P.D. (2007) De-internationalisation and global strategy: the case of British Telecommunications (BT). *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22 (7), 489–497.
- Työlainsäädäntö. Euroopan komissio,
 <<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=157&langId=fi>>, haettu
 13.5.2013
- Tzafrir, S.S. – Mano-Negrin, R. – Harel, G.H. – Rom-Nagy, D. (2006) Downsizing and the impact of job counseling and retraining on effective employee responses. *Career Development International*, Vol. 11 (2), 125–144.
- Varelas, E. (2010) Dealing with Lay-Offs. *Leadership Excellence*, Vol. 27 (5), 11.
- Yin, R.K. (1989) *Case study research: design and methods*. Applied social methods series, Vol. 5. Sage, Newbury Park.
- Ylikoski, K. (2009) *Työyhteisö muutosmurroksessa*. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus TTK, Helsinki.
- YT-lain ydinkohdat. Työ- ja elinkeinoministeriö,
 <<https://www.tem.fi/index.phtml?s=4242>>, haettu 12.5.2013
- Åberg, L. (1997) *Viestinnän strategiat*. Inforviestintä, Helsinki